

**UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN**

**Departamento de Periodismo IV**

**(Empresa Informativa)**



**TESIS DOCTORAL**

**Gestión estratégica de la reputación.  
Eje central de la gestión empresarial**

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR

PRESENTADA POR

**Rafael Aracil Luciano**

Director

**José Ignacio Población Bernardo**

**Madrid, 2016**

# UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

Facultad de Ciencias de la Información

Departamento de Periodismo IV (Empresa Informativa)



UNIVERSIDAD  
COMPLUTENSE DE MADRID

## **GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA REPUTACIÓN. EJE CENTRAL DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL**

### **Tesis Doctoral**

de

Rafael Aracil Luciano

Director: Dr. José Ignacio Población Bernardo

MADRID, 2015



## DEDICATORIA

*A mi familia*



## AGRADECIMIENTOS

- *A mi Director, por sus  
orientaciones y ánimos*

- *Al Departamento de  
PERIODISMO IV*

*(Empresa Informativa), por haberme acogido y por su ayuda*

*- A mis amigos con los que he compartido reflexiones, por la confianza que me han transmitido y por lo que me han enseñado*







## CONTENIDO

<b>RESUMEN .....</b>	<b>12</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>16</b>
<b>I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>20</b>
I.A. OBJETO .....	22
I.B. METODOLOGÍA.....	22
I.C. FUENTES .....	24
<b>II. ENTORNO Y SITUACIÓN DE LA COMUNICACIÓN EMPRESARIAL EN LOS 80' Y 90' .....</b>	<b>26</b>
II.A. DEFINICIONES Y CONCEPTOS.....	26

II.B. ANTECEDENTES Y EVOLUCIÓN .....	28
II.C. PÚBLICOS Y “COMUNICACIONES” .....	40
II.D. CONCEPTO DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL .....	41
II.E. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.....	48
II.F. EL LOBBY.....	52
II.G. RELACIONES CON PERIODISTAS Y MEDIOS.....	53
II.H. LA COMUNICACIÓN DE CRISIS.....	59
II.I. LA COMUNICACIÓN INTERNA.....	64
II.J. OTRO TIPO DE RELACIONES: EL PATROCINIO Y EL MECENAZGO .....	68
II.K. COMUNICACIÓN COMERCIAL .....	71
<b>III. DESARROLLOS EN LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN .....</b>	<b>76</b>
III.A. GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN .....	76
III.B. LA COMUNICACIÓN EN LA GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES .....	78
III.C. LÍNEAS ESTRATÉGICAS DE GESTIÓN.....	84
III.D. HERRAMIENTAS DE GESTIÓN .....	89
<b>IV. ESTUDIO DE LA EVOLUCIÓN DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA A TRAVÉS DE SUS PRESUPUESTOS .....</b>	<b>102</b>
IV.A. PRIMEROS PASOS: NOTORIEDAD Y POSICIONAMIENTO (1988-1994) .....	103
IV.B. EN EL NUEVO ENTORNO (1994-2000) .....	107
IV.C. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL (2000-2004) .....	112
IV.D. EL NUEVO MODELO (2004-2007) .....	118
<b>V. PERSPECTIVAS Y TENDENCIAS EN LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN .....</b>	<b>122</b>
V.A. FIN DE LA SOCIEDAD DE MASAS .....	123
V.B. LA SOCIEDAD MEDIÁTICA .....	124
V.C. RELACIONES. NUEVOS COMPETIDORES .....	128
V.D. CRISIS. RIESGO PERMANENTE.....	130
V.E. GESTIÓN DE LA REPUTACIÓN .....	132
V.F. MODELOS ACTUALES DE GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL .....	133
<b>VI. RESUMEN FINAL Y CONCLUSIONES .....</b>	<b>136</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>138</b>



## RESUMEN

La Comunicación Empresarial ha experimentado una gran transformación en España en los últimos 30 años, transformación similar a la que, con diferente cronología según sus respectivos desarrollos, ha tenido lugar en todos los países con economía de mercado. La Comunicación ha pasado de estar en los años 80 prácticamente ausente de los organigramas como función diferenciada a situarse en la actualidad de forma destacada en la proximidad de las Direcciones Generales.

Naturalmente, este proceso no es ajeno al que está viviendo toda la sociedad, en la que la comunicación tiene una presencia cada vez mayor y las empresas han tenido que ir adaptando sus organizaciones para dar respuesta a este fenómeno. Parece lógico esperar que dada la importancia creciente del mismo, el futuro de las empresas estará determinado en gran medida por su capacidad para gestionar la Comunicación.

El objeto de esta tesis es analizar la reciente evolución de la comunicación empresarial y del contexto social en el que se produce para proponer a partir de este análisis un modelo de organización de su gestión que responda a las exigencias del futuro previsible.

La investigación se ha abordado desde una perspectiva fenomenológica, consecuentemente con una metodología cualitativa basada en la observación y el estudio, el análisis y la inducción para extraer las conclusiones finales.

La fuente principal utilizada ha sido la experiencia propia, junto con la consulta bibliográfica; complementado con la prensa escrita e Internet.

El trabajo desarrollado se ha dividido en cuatro grandes bloques. En el primero de ellos se estudia la evolución de la comunicación empresarial – y la de sus principales manifestaciones, en particular la Comunicación Institucional - en las décadas de los 80 y 90. En este periodo se observan ya en España prácticamente todos los elementos fundamentales de la transformación producida: el creciente valor de la marca, y de los intangibles en general, como factor de diferenciación, la complejidad cada vez mayor de las interrelaciones de la empresa con su entorno social, la aparición del concepto de Responsabilidad Social Corporativa, la importancia de la gestión de la comunicación en situaciones de crisis,... En lo referente a la organización de la gestión de la comunicación en la empresa el elemento más destacado es la creación de la figura del Dircom (Director de Comunicación), que surge en respuesta a los cambios anteriores, que exigen una gestión integradora de la comunicación.

A partir del análisis de la situación descrita y de la reflexión sobre los cambios en el entorno social, en el bloque siguiente se plantea la necesidad de un nuevo enfoque en

el diseño de la comunicación en la empresa, el cual debe orientarse a responder a las expectativas de los individuos y colectivos con los que se relaciona, en lugar de partir, como hasta ahora, de la visión interna de lo que la empresa quiere comunicar. A continuación, se identifican las líneas estratégicas para la gestión de la comunicación empresarial en el nuevo entorno y las herramientas más relevantes de cada una de ellas, proponiéndose como resultado de todo este análisis un Modelo de organización y de gestión, en el cual, de acuerdo con el nuevo enfoque, las Relaciones externas constituyen su eje central.

En el tercer bloque se vuelve a analizar la evolución experimentada por la comunicación empresarial, pero basándose ahora en la observación de un caso real. En el periodo entre 1988 y 2007 se concentra en este caso la trayectoria completa, desde el nacimiento de la propia función de comunicación en la empresa hasta el desarrollo al final del recorrido de una nueva organización, la cual permite contrastar el Modelo propuesto anteriormente. La información en la que se basa este análisis es la de los presupuestos de la Dirección de Comunicación de la empresa en España. Se pone de manifiesto en la segunda parte del periodo estudiado en este bloque la importancia que tienen en los planteamientos estratégicos de la empresa los grandes temas objeto de atención social creciente, como son el cambio climático y la responsabilidad social de las empresas, y, ligado a esta, la gestión de su reputación.

Por último, el cuarto bloque se dedica a la identificación de tendencias actuales en la comunicación. Entre ellas sobresale el fenómeno de la llamada Sociedad Mediática: Los Medios de Comunicación ocupan cada vez más espacio y están determinando los comportamientos y la forma de vida de las personas, lo que implica que la presencia en los medios confiera capacidad de influencia y, consiguientemente, poder. De ahí que se manifieste una competencia creciente entre un conjunto cada vez mayor y más heterogéneo de individuos y agentes sociales, con intereses afines o enfrentados, para ganar presencia en los medios. La complejidad de esta nueva realidad aumenta la probabilidad de que se generen situaciones de crisis. Crisis que, naturalmente, se desarrollan siempre ante la opinión pública, en los medios, y que suponen una amenaza a la imagen y la reputación de la empresa. A su vez, la reputación es un elemento de protección frente a las crisis en la medida que supone credibilidad y aceptación por los agentes sociales y, por lo tanto, menor riesgo de que los mismos puedan participar en la génesis o el agravamiento de una crisis. Este escenario reafirma la importancia de las Relaciones para generar esa reputación y la validez del Modelo propuesto, también en el nuevo entorno.

Y, finalmente, se exponen las conclusiones del trabajo:

- Los Intangibles tiene cada vez más importancia en el conjunto de los activos de la Empresa
- La Reputación es el activo más valioso de la empresa
- El espacio en el que se conforma la Reputación es el de los Medios de Comunicación
- La gestión de la Reputación de la empresa es la gestión de sus Relaciones corporativas

- El Modelo de Gestión que se propone es como sigue:
  - Parte del principio de que la Comunicación de la Empresa es responsabilidad de toda la organización.
  - La Comunicación como Función estratégica integrada en la Dirección de la Empresa tiene como misión fundamental la gestión de la Reputación. Para ello, tiene encomendada la Gestión de las Relaciones con los agentes sociales relevantes (medios de comunicación y políticos, en particular, y exceptuando clientes o usuarios, proveedores y accionistas), que incluye el análisis de intereses y expectativas de esos públicos, el análisis de riesgos y la prevención de situaciones de crisis, así como la medición de la Reputación de la Empresa.
  - La Comunicación se incorpora como criterio de valoración de la gestión de todas las áreas de actividad de la Empresa.
  - La empresa cuenta con un Función especializada - que puede estar integrada en la Dirección estratégica, o dependiente de la misma, o separada pero coordinada con ella - que se constituye como centro de excelencia, responsable de la formación y asesoramiento al resto de la organización en materia de comunicación, incluyendo el entrenamiento para situación de crisis.





## ABSTRACT

Corporate Communication has undergone an enormous transformation in Spain in the past 30 years. Similar transformation, with different timings according to their respective state of development, has taken place in all market economy countries. Communication has moved from being in the 80's virtually absent from organization charts as a separate function, to outstand presently in the proximity of the first line management.

Of course, this process is not foreign to what the whole society is experiencing, where communication has a growing presence and the corporations have had to gradually adapt their organizations in order to cope with this phenomenon. It seems logical to expect that given its increasing importance, the future of corporations will be determined to a great extent by their ability to manage Communication.

The purpose of this thesis is to analyze the recent evolution of corporate communication and the social context where it takes place, and, based upon this analysis, to propose a model for the organization of its management capable of meeting the demands of the foreseeable future.

The research has been approached from a phenomenological perspective, with a subsequent qualitative methodology based on observation and study, analysis and induction to arrive to final conclusions.

Main source used has been self experience, plus bibliography complemented with written press and Internet.

The work carried out has been divided into four main blocks. The first of them studies the evolution of corporate communication – and that of its main expressions, particularly Institutional Communication – in the decades of the 80's and 90's. Within this period it can be observed already in Spain almost all of the fundamental elements of the transformation occurred: increasing value of the brands, and intangibles in general, as differentiation factor; the growing complexity of corporate relations with its social environment; the appearance of the Corporate Social Responsibility concept; the importance of communication management in crisis situations,... As far as the organization of corporate communication management is concerned the most relevant event is the creation of the Dircom (Communication Manager) position, which comes as a response to the referred movements, which demand an integrated approach to communication.

Based upon the described situation and the reflection on the changes in the social environment, the following block considers the need of a fresh approach to the design of corporate communication, which should be oriented towards meeting the expectations of individuals and groups with whom it relates, instead of starting, as up

to now, from an internal view on what the corporations want to communicate. Next, the strategic lines for the management of corporate communication in the new environment are identified, as well as the most significant tools for each one of them, and, as a result of this analysis, an organization and management Model is proposed, in which, in accordance with the new approach, External Relations is the core axis.

The third block comes back to analyze the evolution of corporate communication, but now basing upon the observation of a real case. This case concentrates within the period from 1988 to 2007 the whole track, from the birth in the company of the communication function itself up to the design at the end of the way of a new organization which enables to contrast the Model previously proposed. The information used for the analysis is the evolution of the budgets of the Communication Department of the company in Spain. The second half of the period studied in this block reveals the importance that the emerging issues of social concern have for the strategic positioning of the corporation, amongst them climate change and corporate social responsibility, and connected with this one, its reputation management.

The fourth block deals with the detection of present trends in Communication. The phenomenon of the so called Media Society outstands amongst them: Media are increasingly filling space and shaping behaviors and ways of living, which implies that presence in media awards ability to influence, that is, power. This leads to a growing competition among larger and more heterogeneous groups of individuals and social agents, with common or opposed interests, aimed to gain media presence. The complexity of this new reality raises the probability of appearance of crisis situations, which, of course, always develop in the media and suppose a threat to corporate image and reputation. At the same time, reputation provides protection against crisis to the extent that it means credibility and acceptance by social agents and, consequently, lesser risks that these may participate in the development or in the aggravation of a crisis. This scenario restates the importance of Relations for the buildup of the reputation and the validity of the proposed Model for the new environment as well.

Last, the conclusions are presented:

- Intangibles are gaining increasing importance among Corporate assets
- Reputation is the most valuable asset
- Media is the field where Reputation is shaped
- Corporate Reputation Management is the management of its Relations
- The Model proposed is as follows:
  - It starts from the principle that Communication of the corporation is the responsibility of the whole organization
  - The fundamental mission of the Communication Strategic Function, enclosed in the first line management, is the Reputation management. To that end, it is responsible of Relations with external relevant agents (media and politicians, particularly, and excluding customers, suppliers and shareholders), what includes analysis of interests and expectations from these groups, risk analysis and crisis prevention, as well as measurement of the company Reputation.

- Communication becomes a criterion for management assessment in all areas of the organization.
- The organization includes a specialized Function – which can be part of, dependant or separated from but coordinated with the Strategic function – that becomes a center of expertise and excellence, and is responsible for training, assessment and assistance to the rest of the organization in communication matters, including training for crisis management.



## I. INTRODUCCIÓN

Mi acceso al mundo de la Comunicación ha sido fortuito. Ni mi formación académica - científica - ni algunas de mis características personales, sugerían que mi carrera profesional podría tomar esa dirección. Sin embargo, como tantas veces ocurre, el estar en un sitio concreto en un momento determinado dio lugar a un giro significativo en mi trayectoria. Así, cuando se hizo evidente en la empresa de nueva creación de cuyo comité de dirección formaba parte, que, dadas las especiales circunstancias en aquel momento del mercado en el que se desarrollaba nuestra actividad y el impacto social y mediático de la misma, era vital una gestión dedicada del tema de “la prensa”, el hecho de que tuviese en aquel momento una cartera de amplio espectro, con fuerte componente estratégico y no totalmente definida aún, hizo que cayese bajo mi responsabilidad este nuevo cometido.

Fui comprobando después, con cierto alivio, que no pocos de mis colegas en otras empresas del sector, y también en otros sectores, tenían historiales profesionales que tampoco permitían presagiar fácilmente que se encaminarían hacia la gestión de la Comunicación.

Con estos antecedentes, desde el año 1989 hasta el 2007 he estado trabajando casi ininterrumpidamente en este ámbito; en una primera etapa, compartiendo la de Comunicación con otras responsabilidades y, poco después, con un contenido ampliado que incluía las relaciones institucionales, ya de forma exclusiva.

En ese periodo he tenido la oportunidad de vivir profesionalmente una experiencia singular. He asistido en directo al tránsito de la Comunicación en la empresa, desde su nacimiento como función o área de gestión diferenciada – al principio estaba ausente en los organigramas y sus responsabilidades, con alcances limitados, estaban diluidas en la estructura (en los departamentos de personal, comerciales,...) – hasta convertirse en una importante herramienta estratégica de gestión y, como tal, ubicarse en el entorno de la alta dirección.

He podido observar también cambios similares dentro de las empresas competidoras y, en general, en todo el sector energético y en todas las grandes empresas españolas y multinacionales. En todas ellas la evolución ha sido en el mismo sentido; con las lógicas diferencias de grado y de calendarios que pueden derivarse de sus propias características y de los distintos desarrollos de sus respectivos mercados.

Este proceso, que creo que es crítico en la historia de la gestión empresarial y que naturalmente no es ajeno al que está viviendo la sociedad actual, con el papel cada vez más determinante de la comunicación, no se acaba. Y creo que la manera en la que las empresas afronten en el futuro la gestión de la comunicación condicionará su éxito o su fracaso.

Estamos viviendo en la Era de la Información y la Comunicación. Las tecnologías asociadas y sus incesantes – y cada vez más frecuentes – cambios de los que diariamente somos testigos ocupan un gran espacio en nuestra sociedad. El fenómeno de la comunicación es omnipresente y llega a ser casi agobiante para el individuo, en tanto que provoca una transformación permanente de sus hábitos y modos de vida. Transformación a la que debe sumarse, so pena de quedar al margen de las ventajas y oportunidades que esta corriente le proporciona; o, al menos, eso parece que creemos; o queremos creer; o nos quieren hacer creer.

Es lógico, por tanto, que se dedique también gran atención al estudio de este fenómeno y, sobre todo, a tratar de vislumbrar cuál puede ser el resultado de su evolución. Ya sea para prepararnos para estar en condiciones de poder disfrutar de los beneficios esperables o para tratar de evitar sus posibles efectos negativos.

En la medida en que estos cambios afectan a toda la sociedad, todos sus agentes participan lógicamente del interés por dicho estudio. Entre ellos, las empresas, conforme van asumiendo ya el valor estratégico que para ellas puede representar la adecuada gestión de su comunicación.

Creo que el académico es el espacio idóneo para este análisis. Por ello escribo esta tesis; con la esperanza de que pueda contribuir, siquiera sea muy modestamente, a la reflexión en torno a la configuración del futuro de la comunicación empresarial. Esta expectativa está basada en la experiencia directa y práctica adquirida desde lo que considero un observatorio privilegiado, como es la responsabilidad a nivel nacional en España sobre Comunicación y Relaciones Institucionales en el seno de una empresa multinacional, entre las primeras del mundo por su dimensión, y líder en muchos campos en la reciente evolución de las grandes corporaciones. Experiencia que se había alimentado inicialmente en una empresa de nueva creación, con el aprendizaje forzoso y acelerado que supuso dirigir el recorrido que llevó desde la identificación de la necesidad de la gestión de la comunicación, primero, hasta la creación, desarrollo y consolidación posterior de la estructura necesaria. Y todo ello partiendo de cero, esto es, fruto exclusivamente del análisis y el debate interno continuados, modulados con el contraste inmediato con la realidad exterior.

La gestión de la comunicación empresarial y los cambios que en ella se están produciendo, que constituyen el objeto de investigación de esta Tesis, concierne directamente a la empresa informativa en dos aspectos. El primero, y obvio, es su condición de empresa. Como tal, no solo no es ajena a esos cambios, sino que le afectan más intensamente que a otros sectores de actividad en la medida que están relacionados con la evolución de las tecnologías de información y comunicación, que son soportes para sus procesos de producción y distribución, lo que la somete actualmente a la exigencia de su permanente actualización para poder subsistir. El segundo, deriva del interés público del producto que comercializa, lo que la convierte en un importante agente, con gran influencia precisamente en los cambios sociales que están teniendo lugar. Estos dos aspectos explican y justifican que esta Tesis se desarrolle en el marco del programa “Organización y Gestión de la Empresa Informativa”.

## **I.A. Objeto**

La Comunicación en la empresa está dejando de ser una herramienta y está adquiriendo dimensión estratégica. Igualmente, la Comunicación en sentido amplio tiene cada día mayor presencia e importancia en la sociedad, y es el ámbito en el que se determina la Reputación de las empresas actualmente. Del mismo modo, la Reputación se está evidenciando como el aval necesario para la supervivencia de las empresas y para sus opciones de crecimiento, por lo que parece que la Reputación debe ser el fin esencial de la gestión de la comunicación empresarial futura.

El objeto de esta tesis es analizar la reciente evolución de la comunicación empresarial - de la corporativa en particular – para identificar sus rasgos fundamentales y, a partir de los mismos, proponer un modelo de organización de su gestión para afrontar con éxito los desarrollos actuales y los previsibles en el futuro próximo.

## **I.B. Metodología**

Las dos grandes perspectivas teóricas que prevalecen en la investigación de las ciencias sociales son la positivista y la fenomenológica. El objeto de esta Tesis expuesto arriba exige que esta se aborde desde la perspectiva fenomenológica.

Resumidamente, el enfoque positivista busca las causas de los fenómenos sociales con independencia de los estados subjetivos de los individuos. Trata los hechos sociales como objetos externos a las personas y asume una realidad estable. Considera que el único conocimiento aceptable es el científico y, por lo tanto, su metodología de investigación es cuantitativa. Hoy está aceptado que los fenómenos sociales no se pueden explicar ni comprender en toda su extensión desde la metodología cuantitativa.

El supuesto de partida del planteamiento científico fenomenológico es, por el contrario, que lo subjetivo no sólo puede ser fuente de conocimiento sino incluso presupuesto metodológico y objeto de la ciencia misma. La perspectiva fenomenológica no considera al mundo como algo estático, sino en constante transformación, en tanto que las personas que lo habitan son capaces de modificarlo. Desde esta perspectiva analizar un fenómeno social supone estudiar su realidad, que no es otra que el significado que le dan los que viven ese fenómeno. Además reconoce que esta realidad es compleja y que no hay relaciones causa-efecto unívocas; las interrelaciones pueden implicar a distintos elementos con el paso del tiempo, o

pueden aparecer nuevos factores que modifiquen el carácter o el número de relaciones.

La metodología de investigación desde la perspectiva fenomenológica, que es la que se adopta en esta Tesis, es la cualitativa. Entre sus características:

- Es inductiva; como consecuencia de ello, presenta un diseño de investigación flexible, con interrogantes vagamente formulados.
- Tiene una perspectiva holística, global, del fenómeno estudiado, sin reducir los sujetos a variables. Esto significa que no se interesa por estudiar un fenómeno acotándolo, sino que lo estudia teniendo en cuenta todos los elementos que lo rodean. De ahí que el contexto es esencial en la investigación cualitativa; el objeto de estudio se integra y relaciona con el medio en el que tiene lugar.
- Busca comprender, más que establecer relaciones de causa-efecto entre los fenómenos. Considera al investigador como instrumento de medida. El investigador puede participar en la investigación, incluso ser el sujeto de la investigación, puesto que se considera la introspección como método científico válido.
- No se propone, generalmente, probar teorías o hipótesis, sino más bien generarlas. Puede decirse que es un método de generar teorías e hipótesis, que abren futuras líneas de investigación.

Citando a Taylor y Bogdan<sup>1</sup>, la frase "metodología cualitativa" se refiere en su más amplio sentido a la investigación que produce datos descriptivos.

El esquema del trabajo desarrollado en esta Tesis es el siguiente:

Se parte de una exposición del entorno de la comunicación empresarial y de sus cambios en las décadas de los ochenta y noventa, como marco de referencia. (Capítulo II)

A continuación se analizan los desarrollos más recientes y se identifican las líneas maestras de la gestión de la comunicación para proponer a partir de ellas un nuevo Modelo de gestión y de organización. (Capítulo III)

Se confirma la validez del Modelo con el estudio de la evolución de la gestión de la comunicación empresarial en un caso real concreto. Se ha elegido para ello el seguimiento de modo sintético de los presupuestos de gastos de la Dirección de Comunicación de esa empresa en España. (Capítulo IV)

---

<sup>1</sup> Taylor, S.J.; Bogdan, R. *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: la búsqueda de significados*. Paidós 1987.



Después, se identifican nuevos enfoques y tendencias actuales en la comunicación empresarial y en la comunicación en la sociedad en general, frente a los que se contrasta el Modelo para su validación teórica en el futuro previsible. (Capítulo V)

Finalmente, se resumen las conclusiones extraídas. (Capítulo VI)

Observaciones previas:

- Las descripciones o definiciones incluidas en esta Tesis responden al intento de ayudar a mantener su hilo discursivo, y no tienen por tanto la pretensión de un tratamiento amplio ni detallado de los conceptos, técnicas o herramientas del campo de la Comunicación, sobre lo que existe bibliografía abundante.
- En el texto que sigue se ha tratado de señalar expresamente, en los casos que así conviene, que los periodos de tiempo a los que se refieren las circunstancias o desarrollos expuestos son solo aproximados. Dado que por sus características no se puede identificar una fecha concreta de inicio o fin, el periodo elegido es el que se considera significativo según las fuentes utilizadas.
- Salvo que se indique lo contrario, los periodos de tiempo aludidos arriba se refieren a la evolución de las empresas en España.

## **I.C. Fuentes**

El desarrollo de esta tesis se nutre fundamentalmente de la propia experiencia de más de 15 años en la gestión de la comunicación, con responsabilidad de dirección, en una empresa tanto de ámbito nacional como multinacional; experiencia que cubre prácticamente todo el espectro de la comunicación empresarial, incluyendo la puesta en marcha de equipos y programas y el desarrollo de nuevas herramientas.

La Bibliografía consultada ha permitido contrastar, ampliar y ordenar el fruto de dicha experiencia, además de proporcionar el contexto y el marco referencial necesarios para un adecuado análisis.

Se ha utilizado igualmente la prensa escrita - tanto general como especializada -, principalmente por su valor en la detección temprana de tendencias y, sobre todo, en la discusión del impacto social de éstas.

Por último, se ha recurrido ampliamente a Internet; sobre todo, como fuente directa de información de empresas y organismos e instituciones nacionales e internacionales.

## I. INTRODUCCIÓN

## II. ENTORNO Y SITUACIÓN DE LA COMUNICACIÓN EMPRESARIAL EN LOS 80' Y 90'

### II.A. Definiciones y conceptos

Se ha considerado que añade escaso valor al objeto de esta Tesis recoger las distintas definiciones de los términos o conceptos usados en ella disponibles en la bibliografía existente. En la práctica de la comunicación empresarial dichos términos son usados de forma generalizada cotidianamente, aunque no siempre referidos a los mismos contenidos. No obstante, las diferencias de significado no son tan relevantes como para cuestionar la existencia de un “lenguaje” común; y no suelen responder a distintos modos de ganar en rigor y precisión, sino que tienen que ver con las circunstancias y el entorno concreto de cada caso. Por ello, se incluye aquí solo alguna precisión – no pretende ser definición – para los términos que se ha considerado que pueden requerirla. En cualquier caso, sí parece pertinente definir ahora al menos la *Comunicación Empresarial* puesto que es el eje y objeto de esta tesis. Se entiende aquí la misma en su sentido integral y más amplio, que es con el que encajan la mayor parte de las definiciones.

Martín Martín<sup>2</sup> define la *Comunicación Empresarial* como “la creación, coordinación, análisis, desarrollo, difusión y control de toda acción de gestión informativa interna y externa (noticia-actualidad), que diariamente se produce en una empresa, tanto a nivel de actividades, como de servicios o productos, que afecta a un determinado público o colectivo social, y que se transmite a través de los medios de comunicación propios y externos, para así potenciar su Imagen Corporativa”. Añade<sup>3</sup> que este tipo de Comunicación “se plantea el objetivo de aportar al público al que se dirige, una serie de conocimientos internos y externos de la organización, de sus productos, servicios... cultura en general, procurando no influir en sus decisiones, pero sí aportando la máxima información sobre la misma y siendo el enlace entre la fuente de la noticia y la sociedad, a través de los medios de comunicación, propios y externos”.

La ADECEC (Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación)<sup>4</sup> concluye en su estudio que las Consultoras o Agencias de

---

<sup>2</sup> Martín Martín, Fernando. *Comunicación en Empresas e Instituciones. De la consultora a la dirección de comunicación*. Salamanca, Edit. Universidad de Salamanca, 1997, p. 20.

<sup>3</sup> Martín Martín, Fernando. *Comunicación Empresarial e Institucional*. Madrid, Edit. Universitas-APM, 2006, pp. 30-31.

<sup>4</sup> *La Comunicación y Relaciones Públicas en España. Radiografía de un sector*. Madrid, Edit. ADECEC-Pirámide, 2005, p. 46.

Comunicación la consideran como “un proceso de asesoramiento, creación, definición y transmisión de mensajes de una empresa u organización que, utilizando distintas herramientas y canales, consigue alcanzar los objetivos de percepción propuestos en sus públicos o audiencias”. Para esta Asociación<sup>5</sup>, igualmente, la *Comunicación Empresarial o Corporativa* “es el proceso integral de Comunicación que una empresa realiza en cualquier momento del día, tanto de forma consciente como inconsciente. Tiene su origen en la filosofía de la propia empresa, y lógicamente en la Imagen que dicha empresa desea proyectar tanto hacia el interior como hacia el exterior”.

Según Van Riel<sup>6</sup>, la *Comunicación Corporativa* es un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende.

Es similar a la propuesta de Jackson<sup>7</sup>, quien considera que *la comunicación corporativa* es la actividad total de comunicación generada por una empresa para alcanzar los objetivos planificados. De esta manera sencilla pone de manifiesto que la comunicación de las organizaciones no se limita a una única actividad concreta, sino que incluye todo un amplio abanico de acciones de Comunicación distintas como, por ejemplo, la Publicidad, la Comunicación en el punto de venta, la Comunicación directa, la Comunicación interactiva, las Relaciones Públicas, el Patrocinio y el Mecenazgo, o la Comunicación interna.

Es interesante añadir la idea que tiene Capriotti<sup>8</sup> de este concepto: Es todo lo que la organización dice a sus públicos, ya sea por el envío de mensajes a través de los diferentes canales de comunicación (su acción comunicativa propiamente dicha) como por medio de su actuación cotidiana (su conducta diaria).

Está ampliamente extendido, como se comprueba a la vista de las definiciones anteriores, el uso indistinto de las expresiones *Comunicación Empresarial* y *Comunicación Corporativa*. Sin embargo aquí reservaremos la segunda para el caso particular de la *Comunicación Empresarial* que, tanto por sus contenidos como por sus destinatarios, tiene que ver con la empresa en su calidad de entidad, de persona jurídica; no en su vertiente de proveedor de bienes. Igualmente, nos referiremos a la *Comunicación Institucional* entendiéndola como la parte de la *Comunicación Corporativa* cuyo público es exclusivamente institucional. Así, por ejemplo, la Comunicación con los Accionistas, sería *Corporativa*, pero no siempre *Institucional* (por ejemplo, cuando fuese dirigida a inversores particulares). O la comunicación con organismos estatales o administraciones públicas sería *Institucional* (y, por tanto, *Corporativa*). Y todas ellas serían parte de la *Comunicación Empresarial*.

---

<sup>5</sup> *El libro práctico de la comunicación y las relaciones públicas*. ADECEC-Folio, 1997

<sup>6</sup> Van Riel, Cees (1997). *Comunicación corporativa*. Madrid: Prentice Hall.

<sup>7</sup> Citado por Van Riel. Van Riel, Cees (1997). *Comunicación corporativa*. Madrid: Prentice Hall.

<sup>8</sup> Capriotti, Paul. *Planificación estratégica de la Imagen Corporativa*. Barcelona, Edit. Ariel, 1999, pp. 28-29.

## II.B. Antecedentes y evolución

Podría afirmarse que desde el inicio de los tiempos la comunicación ha sido una herramienta al servicio del ser humano y de las sociedades, que ha permitido la evolución y la ordenación de la vida humana, adaptándose a los tiempos y a los marcos en los que se ha ido aplicando.

En este capítulo se ofrece un rápido recorrido por la evolución de la comunicación empresarial, en particular en el periodo que abarca las dos últimas décadas del siglo XX y los primeros años del siglo XXI, resaltando la importancia que paulatinamente ha llegado a desarrollar la utilización de esta nueva herramienta al servicio de la Dirección de la empresa.

Los comienzos de La comunicación como actividad profesional se sitúan en Estados Unidos a principios del siglo XX, según Martín Martín<sup>9</sup>. En 1906, Ivy Ledbetter Lee, periodista y comunicador americano, supo ver la importancia de la comunicación, cuando a través de ella logró cambiar, entre otras, la mala imagen pública del poderoso e influyente Grupo Rockefeller. Se le considera el padre de la Comunicación Empresarial e Institucional y Relaciones Públicas. Para él, “la labor desarrollada en nombre de las empresas e instituciones consiste en facilitar a la prensa y al público materia informativa, rápida y precisa sobre todo asunto cuyo valor e interés le haga merecedor de ser reconocido por ellos”. A Lee se unió posteriormente otro buen comunicador, George Greel, y en 1923 el investigador vienés de Sociología y Psicología, y profesor de la Escuela de Sociología de la Universidad de Nueva York, Edward L. Bernays, a quien se atribuye el primer libro universitario publicado sobre esta materia (*Cristallizing Public Opinión*).

En la década de 1920, se inició la realización de estudios sociológicos sobre opinión pública. En este periodo, según Garrido<sup>10</sup>, Bernays, sistematizó el estudio de las relaciones entre las empresas y sus clientes e inició una profesión centrada en la problemática de la comunicación en las organizaciones. Y en 1923 sentó las bases teóricas y prácticas de esta nueva profesión de Comunicación Empresarial e Institucional y Relaciones Públicas.

Los esfuerzos investigadores en esta década, prosigue, estaban fuertemente influidos por la aparición de las tecnologías de comunicación de masas. Los profesionales de la información masiva tendrían importantes oportunidades de desarrollo de experiencias e investigaciones universitarias, marcadas por los hitos de las guerras mundiales. En 1927, el politólogo y profesor de la Universidad de Chicago, Harold D. Lasswell publica *Propaganda Technique in the World War*, descripción y análisis de las campañas de propaganda masiva desarrolladas por todos los principales contendientes de la

<sup>9</sup> Martín Martín, Fernando. *Comunicación Empresarial e...* Op. cit., pp. 23 – 29.

<sup>10</sup> Garrido, Francisco Javier. *Comunicación Estratégica. Las claves de la Comunicación Empresarial en el siglo XXI*. Barcelona, Edit. Gestión 2000, 2001, p. 49.

Primera Guerra Mundial, texto que sería considerado fundacional por algunos investigadores e inspirador de la Mass Communication Research, escuela de investigación de comunicación de masas que se puso en marcha a principios de la Segunda Guerra Mundial. Para los seguidores de los postulados de esta corriente, las técnicas de comunicación de masas se podían aplicar al ámbito de los clientes de las empresas. En esencia, se plantea la conducta humana como respuesta a estímulos externos. Esta simplificación, que pasa por alto la importancia del diferente entorno específico de cada individuo, fue criticada por los seguidores de la línea de investigación en Comunicación Organizacional marcada por Bernays. No logró mucho éxito esa sencilla teoría, aunque encajaba perfectamente en el momento de la historia en el que se dio.

Entretanto, en Europa se produjo un gran interés por la comunicación interpersonal y el lenguaje, como figura esencial del acto comunicativo-social que ocurre en los grupos y en las organizaciones. Seguidamente, en los años 30, se empezó a desarrollar en EEUU el análisis de los efectos y la evaluación de las campañas publicitarias, de las Relaciones Públicas y del recién nacido Marketing, definido en 1931.

Al mismo tiempo, la necesidad de cambios profundos en las empresas para su adaptación a la sociedad, producía como respuesta el nacimiento del modelo de las relaciones humanas, que consideraba que las organizaciones tenían necesidades que iban más allá de la medida de la eficiencia exclusivamente, y proponían una Comunicación abierta y fluida en la empresa.

En el ámbito de la comunicación organizacional, la década de 1940 fue definida por Jablin como "Era de la Información". Martín Martín<sup>11</sup> indica que lo importante en esta década era determinar las mejores formas de optimizar los medios de comunicación descendentes, dirigidos a los empleados y no hacia las jerarquías de la organización. El principal canal de transmisión eran los manuales o los boletines escritos por empleados. Del Pozo<sup>12</sup> señala que se realizaron varias investigaciones para mejorar las publicaciones y hacerlas más atractivas para aumentar el índice de lectura y estudiar la actitud de los trabajadores hacia este tipo de comunicación. Los estudios, añade, realizados a través de exámenes de conocimiento y sondeos evidenciaron que los empleados estaban menos informados de lo que consideraban los directivos. Las publicaciones tenían un vocabulario y estilo demasiado difíciles para el público al que iban dirigidas. Además, también tuvo mucha importancia el estudio de la incidencia que tenía el grado de información en la motivación de los trabajadores.

Afirma también Del Pozo que, durante la década de 1950, continuaron las investigaciones sobre los estudios de comunicación descendente iniciadas en los años cuarenta y surgieron nuevas líneas de investigación. Estas nuevas líneas se centran en redes de comunicación, donde, según Garrido<sup>13</sup>, se siembran esperanzas en su utilidad para el reconocimiento de mayores posibilidades de eficiencia del personal y su

---

<sup>11</sup> Martín Martín, Fernando. *Comunicación Empresarial e...* Op. cit., p. 27.

<sup>12</sup> Pozo Lite, Marisa del. *Cultura empresarial y Comunicación Interna: su influencia en la gestión estratégica*, Fragua, Madrid, 1997

<sup>13</sup> Garrido, Francisco Javier. *Comunicación Estratégica...* Op. cit., p. 57.

rendimiento en el seno del grupo de trabajo; se introduce además la influencia en el mundo civil de las investigaciones dirigidas durante la “Guerra Fría”, a través de la aplicación de los estudios de redes informales de comunicación a la realidad de la empresa. Esto se tradujo en una serie de estudios, impulsados principalmente por la Purdue University, que exploraban las conductas de los sujetos con sus inmediatos jerárquicos, la eficiencia en la red de relaciones productivas de la empresa y estudios de clima, actitudes y percepciones colectivas en el grupo de trabajo y en la organización. A finales de la década algunas compañías se interesaban por la vertiente psicológica, poniendo el énfasis en las interacciones humanas, los grupos de trabajo y en la Comunicación.

A estos estudios sobre las redes, hay que unir los estudios propios de la década de 1960 que investigan sobre los ambientes existentes en la organización empresarial. Del Pozo<sup>14</sup> expone los resultados sobre los ambientes de comunicación en las organizaciones, citando a la Purdue University, que sugería que un supervisor eficiente es una persona tendente a estar orientada hacia la comunicación; su comportamiento es atento y abierto al diálogo, pide o persuade en vez de ordenar o decir y, normalmente, tiene una actitud abierta para transmitir información a sus subordinados.

En los años 70, Martín Martín<sup>15</sup> destaca que las investigaciones se centraron en delinear la naturaleza, cualidades y características de esos ambientes entre empleados y sus redes comunicacionales. Desde la década de 1940 hasta ese momento, el interés por la Comunicación Organizacional o Empresarial e Institucional, se basa en la determinación de los efectos que los medios de comunicación descendentes, utilizados por la organización, tienen sobre los empleados. El objetivo era saber si los empleados, al estar más informados, son más o menos productivos y rentables.

Fuera del ámbito de la comunicación interna, la manera en que las empresas gestionaban su comunicación y se presentaban en el mercado dió un vuelco cuando el psicólogo postfreudiano Ernest Dichter, durante la década de los años sesenta, descubrió el valor simbólico de las marcas. A partir de entonces, la labor que en un principio estaba reservada para las relaciones públicas fue abriendo un hueco a los gabinetes de comunicación y publicidad.

Uno de los conceptos fundamentales en la década de los años 80, según Garrido<sup>16</sup>, es el de eficiencia de la comunicación en la empresa. Se entenderá como un proceso de convergencia en el que los participantes crean y comparten información para favorecer el mutuo conocimiento en su marco y marcan objetivos de una cultura corporativa particular. También se produce en este período la aparición, más o menos generalizada, de nuevas tecnologías que trabajan por la eficiencia y una mayor comunicación en la empresa.

<sup>14</sup> Pozo Lite, Marisa del. *Cultura Empresarial y...* Op. cit., p. 32.

<sup>15</sup> Martín Martín, Fernando. *Comunicación Empresarial e...* Op. cit., p. 27.

<sup>16</sup> Garrido, Francisco Javier. *Comunicación Estratégica...* Op. cit., p. 62 y 64-65.

En 1990, siguiendo a Garrido, se dedica más inversión en investigación de comunicación aplicada y se observa un mayor interés y esfuerzo para el desarrollo de la comunicación integrada. En esta década se apuesta firmemente por la necesidad de un responsable de comunicación que administre y gestione esa comunicación desde el interior de la empresa, con una óptica integral y estratégica en su gestión. Esta figura se define pioneramente en Francia como *DirCom*. El término de esta década revaloriza la Comunicación y ensalza la figura del responsable de Comunicación como parte fundamental de la estrategia de empresa.

Y llegamos al siglo XXI, en el que las nuevas tecnologías están produciendo un gran impacto en la comunicación empresarial. El primer quinquenio de este siglo se caracteriza, según Martín Martín<sup>17</sup>, por un crecimiento de los avances tecnológicos de la Comunicación y la Informática, pero en detrimento de una mejor comunicación humana y directa.

En la era de la información y el conocimiento en la que estamos inmersos, la sociedad se rinde a las nuevas formas de comunicación que se van imponiendo, y que día a día van transformando la manera en la que el ser humano se enfrenta a su quehacer. Esto que ha venido a transformar nuestras vidas, hace evidente que a nivel de un organismo como es la empresa - que constituye un sistema vivo que interacciona consigo mismo y con el entorno socioeconómico y cultural - también tenga que adaptarse a las nuevas exigencias comunicativas que se imponen en la sociedad. Por ello, las empresas en los últimos treinta años han dado un vuelco a sus sistemas de gestión, dando cabida, y mayor relevancia, a esta nueva herramienta cuya dimensión estratégica ha modificado la forma mediante la cual la empresa se relaciona. Y ha contribuido a la formación de nuevos equipos y nuevos profesionales que desempeñan su labor orientada a extraer el máximo provecho a las nuevas herramientas con las que cuenta la organización.

En esta nueva era las empresas adoptan también nuevos parámetros de actuación y gracias a la utilización de la comunicación, términos como identidad, marca, cultura... comienzan a formar parte del diccionario de las empresas. Estos términos no estaban presentes durante la época industrial, donde la rigidez, la fuerte jerarquización y la consecución de una producción cuantiosa en el menor tiempo posible, constreñían la gestión del intangible empresarial. No obstante, superada esta etapa, las organizaciones se acogen a los nuevos postulados que demandan sus públicos y la comunicación comienza a canalizar la información que está en el seno de las empresas, dando un vuelco total desde el producto hacia la marca.

Es la era de la “nueva economía”. Llega el momento de valorar lo intangible. Se pasa de una cultura de lo material a una cultura de servicio, lo que supone nuevos cambios, nuevos problemas, nuevos medios, nuevas necesidades. La misión de la empresa pasa a ser la de diseñar, organizar y gestionar las comunicaciones atendiendo a los objetivos y utilizando las herramientas y los programas específicos. Tal y como afirma el profesor Guillermo Bososky, “los públicos receptores ya no están al final del proceso, sino al

---

<sup>17</sup> Martín Martín, Fernando. *Comunicación Empresarial e...* Op. cit., p. 28.



principio, en la comunicación empresarial”<sup>18</sup>. De este modo, se giran las tornas y se adaptan nuevas posturas para hacer frente a esta nueva concepción estratégica que definirá la empresa en la que el nuevo gestor y supervisor de la comunicación comenzará a desarrollar su papel. Y de esta emergencia de la comunicación en la empresa es de donde han ido naciendo, en los últimos treinta años, nuevas figuras como los gabinetes de comunicación, los jefes de prensa y en los últimos años del siglo pasado, ligado estrechamente a la Dirección de la empresa: el Director de Comunicación, una persona capaz de coordinar las comunicaciones dentro y fuera de la empresa; la comunicación con los empleados, los clientes, los proveedores, los consumidores... El adalid de la imagen de la organización dentro de la estrategia de negocio, en estrecha colaboración con la Dirección de la corporación. Una nueva figura en el plantel organizativo que “debe mantener una conexión directa con la Dirección para funcionar de enlace con el personal y con el exterior”<sup>19</sup>.

Como asevera el fundador de la Comunicología, Joan Costa, “la comunicación ha sido a menudo tomada como moda, y ahora se va convirtiendo en cultura”<sup>20</sup>. La comunicación ha conseguido resistir a los tiempos en los que su actividad era en la mayoría de los casos reactiva, para dar paso a una actividad más proactiva y estratégica en las empresas.

Y esto que se da en llamar comunicación global contribuye a la gestión completa de los nuevos valores que han emergido, tales como la identidad, la cultura y el estilo de la empresa; valores intangibles que hoy están entre los primeros activos que deben tenerse en cuenta desde la Alta Dirección. Porque realmente, el salto cualitativo más importante en la historia de la Gestión (*Management*) de los últimos 30 años es el tema de los intangibles. La comunicación se erige así en un elemento sin el cual sería imposible existir y, en menor medida, resistir a los envites de un mercado globalizado y altamente competitivo.

Este proceso que se ha descrito someramente, empezó a gestarse hace algo más de tres décadas en los EEUU, y ha dado lugar en este país, y en todos los de cultura anglosajona en general, a una clara conciencia de la importancia de la comunicación, no solo en sus grandes empresas, sino también en las medianas y pequeñas. Esta tendencia ha llegado a España con algo de retraso, hacia comienzos de los años ochenta, cuando se empezaron a abrir los mercados españoles de manera amplia y definitiva a la competencia con motivo de la integración en la Comunidad Europea. Aunque rápidamente se está produciendo un cambio de mentalidad que implica una redefinición del papel de la comunicación en las empresas, que es claramente visible en las grandes, aunque aún no lo es del todo en las medianas y pequeñas.

## Los gabinetes y la comunicación en la empresa

<sup>18</sup> AAVV. *Master DirCom. Los profesores tienen la palabra*. 2005 La Paz. Grupo Editorial Design. pág.25

<sup>19</sup> Álvarez, Tomas; Caballero, Mercedes. *Vendedores de Imagen. Los retos de los nuevos gabinetes de comunicación*. Barcelona. Paidós Ibérica. 1997. pág 89

<sup>20</sup> Costa, Joan. “El Director de Comunicación. La nueva figura central en la empresa del siglo XXI” en AAVV. *Dirección de Comunicación Empresarial e institucional. Gestion2000.com. Barcelona.2001. pág 59*

La historia de los gabinetes de comunicación comenzó pronto en EE.UU. Los países anglosajones son pioneros en la inserción de la comunicación como herramienta de primera necesidad en todos los ámbitos societarios: tanto a nivel de empresa como a nivel de política; cabe que recordemos que ya Kennedy utilizó asesores de imagen y comunicación en una época temprana en su escalada hacia la presidencia. En aquel país comienza a desarrollarse la comunicación organizacional a comienzos del siglo XX, y según señala Martín<sup>21</sup>, “en Europa también es en las primeras décadas del siglo XX cuando el fenómeno empieza a ser tenido en cuenta”.

Sin embargo, en España la primera relación que puede existir comunicación-empresa, se inicia con la inserción de la actividad de relaciones públicas en las organizaciones allá por los años cincuenta, y se sitúan los primeros reconocimientos de la necesidad comunicativa en las empresas a finales de la década de los sesenta, tras la época desarrollista en la economía española. En los años 60 se empiezan a crear departamentos de relaciones públicas en diferentes empresas. Destaca, por ejemplo, RENFE, que lo crea en 1963 con la intención de acallar críticas de la opinión pública. Aunque no será la única, Ruesca - Mc.Can Erickson S.A., Empresa Nacional Calvo Sotelo y Movierecord aparecen en la prensa de 1966 como ejemplos de empresas con departamentos de relaciones públicas<sup>22</sup>.

De este modo, y hasta nuestros días, la comunicación en la empresa ha ido adaptándose a las necesidades en las cuales se enmarca la organización, para ir evolucionando hacia lo que ya hemos señalado arriba como comunicación global. Es evidente que en cualquier caso “la necesidad crea el órgano”<sup>23</sup>, lo que viene a suponer cambios en las estrategias y una apertura hacia una mayor flexibilidad jerárquica, junto al empleo de nuevas herramientas para la consecución de los objetivos empresariales.

Así, a la hora de abordar la comunicación en las empresas podemos distinguir varias etapas en lo que en un primer momento, ante una primera necesidad, se comenzaron a denominar Gabinetes de Comunicación, y que se han ido adaptando a la evolución que ha implicado la adopción de otras formas diferentes de gestión:

La primera etapa sería aquella en la que los empresarios se ocupan de la identificación de los destinatarios potenciales de sus productos y son los encargados de definir el contenido del mensaje que se va a emitir hacia ellos. En este sentido, los gabinetes prestaban asistencia a los gestores empresariales para guiarles en la forma de elaborar sus mensajes. En España esa fase se comenzaría a desarrollar durante los últimos años de la década de los setenta y primeros de los ochenta.

En la segunda etapa comienza la utilización de profesionales en los procesos comunicativos como la identificación de los grupos, es decir, la identificación de los

---

<sup>21</sup> Martín Martín, F. (1988). *El Gabinete de Comunicación: Periodismo empresarial*, ASECOM, Ávila. Pág. 12

<sup>22</sup> Barquero Cabrero, J. D. (1999). “Evolución cronológica de la profesión de relaciones públicas en España y los aportes de los más importantes expertos”, en Barquero Cabrero, J.D. (coord.) (1999). *Manual de Relaciones Públicas empresariales e institucionales*. Gestión 2000, Barcelona, pp. 613-664.

<sup>23</sup> AAVV: *Dirección de Comunicación empresarial e institucional*. Gestión 2000.com Barcelona. 2001.pág.59

receptores del mensaje que emite la organización hacia el exterior. En esta etapa se mantiene la incursión de la dirección empresarial en las funciones del gabinete de comunicación, pero ya comienza a delegarse en cierto grado la labor de comunicación a personas cualificadas. Y comienza a darse una especialización, lo que implica que la comunicación comienza a tener entidad propia dentro de la empresa. En España sería durante los años ochenta cuando comenzó a darse este salto cualitativo en comunicación empresarial.

En la tercera y última etapa los empresarios ceden plenamente la labor comunicativa a los profesionales, implicando directamente a estos especialistas en la realización de los objetivos de la empresa. En este marco es donde comienza a aparecer la figura del Director de Comunicación, que es la persona que se encarga plenamente de las labores de comunicación global, y ostenta un cargo en el equipo de Dirección, o se sitúa muy próximo a él, lo que le permite conocer de primera mano los objetivos de la empresa, para convertirlos directamente en objetivos de comunicación.

Esta evolución es fruto de un proceso que han ido viviendo las empresas, en tanto se enmarcan en una sociedad en constante evolución, lo que implica cambios necesarios para la supervivencia en la misma. Ya durante los años setenta, la difusión mediática venía estrechamente relacionada con el consumismo, esto es, con la venta de productos a cuantas más personas mejor, puesto que el uso de los medios estaba orientado al crecimiento de las ventas. Las empresas recurrían a los medios para publicitar sus productos y obtener el mejor resultado posible frente a sus competidores. En este sentido habría que añadir la rígida jerarquía que estructuraba las empresas, herencia de la época industrial, en el que primaba el material/producto frente al valor del mismo.

Pero esta tendencia va a ir difuminándose con los años, y comenzarán a surgir nuevas necesidades, en tanto que las sociedades avanzan hacia una nueva época. De este modo, las estructuras piramidales jerárquicas y de férrea gestión comienzan a quedarse obsoletas, como indicaba Carlos Jaureguizar, presidente de Heineken España “buscamos un modelo de comunicación diferente, de izquierda a derecha y derecha a izquierda. El jefe necesita que las personas se comuniquen y cuenten qué es lo que les pasa, cómo puede mejorar la compañía, qué iniciativas se pueden generar...y este flujo se tiene que dar en toda la compañía, de izquierda a derecha, y de derecha a izquierda”<sup>24</sup>. De ahí, que la comunicación sea un arma para las compañías, puesto que permite la cohesión entre sus miembros y frente al exterior, con sus diferentes públicos. En ese sentido, es primordial que la información fluya de manera que todos se sientan integrantes del mismo grupo, y trabajen para que la organización consiga obtener sus objetivos.

En el caso español, ya durante los años 70, la estructura de monopolio que regía en muchos importantes sectores de actividad, constituía una gran traba para el desarrollo de la comunicación empresarial, que ya se estaba produciendo en Estados Unidos y en

---

<sup>24</sup> Declaraciones de Carlos Jaureguizar en *Marca interna y mandos intermedios. Claves para la comunicación interna como estrategia empresarial. IV Estudio de la Comunicación Interna en las empresas españolas*. Observatorio de la comunicación interna e imagen corporativa (2005)

buena parte de Europa. En esta década comenzaron implantarse en España los famosos departamentos de Comunicación de Marketing – *Marcoms* (*Marketing Communications*), en su abreviatura en inglés -, relacionados estrechamente con lo que hoy entendemos por gabinetes de comunicación empresarial. José María Aguirre, presidente del Banco Guipuzcoano y presidente de APD afirmaba que “si nos remontamos a hace veinte años, la comunicación interna prácticamente no existía en las empresas. Poco a poco hemos ido comprendiendo que la comunicación es fundamental para poder dirigir las organizaciones”<sup>25</sup>. Como vemos, con ritmo lento, pero la tendencia se impone y la comunicación comienza a estar valorada por la alta dirección de las empresas, que es algo primordial para que funcione correctamente y surta efecto en el exterior.

Efectivamente, cobra suma importancia que dentro de la empresa a todos los niveles se acepte el valor de la comunicación, porque es esencial para su aplicación como herramienta de trabajo diario entre los integrantes de la propia empresa. La comunicación interna es primordial para poder proyectar al exterior lo mejor de la empresa, sin que haya contradicciones entre comunicación interna y externa, o mejor dicho, no incurrir en errores a la hora de proyectar lo que realmente la empresa es. Y esto constituye un trabajo de todos, dirección y empleados. Esta importancia la corroboraba Mario Armero, presidente de General Electric para España y Portugal, “no vemos la comunicación como una responsabilidad del departamento de Recursos Humanos, sino de todos, especialmente del *management*”<sup>26</sup>. Debe de haber una clara concienciación del valor de la comunicación para que esta funcione correctamente, y pueda ser gestionada a un nivel óptimo para la consecución de las metas propuestas.

Comienza a existir una nueva necesidad que no es otra que la de integrar la comunicación entendida como punta de lanza en la empresa, lo que permitirá un mayor entendimiento interno, y una mayor y mejor proyección de la empresa hacia el exterior. Se busca, por lo tanto, crear un sistema interrelacionado, o lo que es lo mismo, crear un sistema de acción unitaria de todos los recursos comunicativos, tanto a nivel interno como externo de la empresa. Todo ello a fin de poder dar a conocer a la opinión pública no sólo un producto, sino una “filosofía”, la filosofía de la empresa. Con esta reestructuración de los sistemas de gestión orientados hacia lo intangible, la empresa reactiva su oferta y le otorga un valor añadido, poniendo al alcance del consumidor algo más que un mero producto, y sobre todo, diferenciándose de la competencia ofreciendo siempre algo más de valor, lo que los receptores apreciarán positivamente.

En los años 80, en España no existía conciencia empresarial de la utilización de la comunicación como valor que potencia la imagen de la empresa, pero se empezaba a poner claramente de manifiesto que las necesidades en un mercado abierto, con competencia, como el que se estaba gestando, son muy diferentes a las de los mercados cerrados. Y se empieza a poner de manifiesto también que la competencia tenía que ver también con la imagen, y con la comunicación en general, lo cual hizo que inevitablemente fuera cambiando la percepción del empresario español. El

<sup>25</sup> Declaraciones de Jose M<sup>a</sup> Aguirre en *Marca interna y mandos intermedios. Claves...* Op. cit.

<sup>26</sup> Declaraciones de Mario Armero en *Marca interna y mandos intermedios. Claves...* Op. Cit.

desarrollo económico de los años 1980-1990 supuso también mayor competencia, y la utilización de la comunicación comenzó a asumirse como indispensable. Sin embargo, las compañías que en ese momento estaban presentes contaban con una estructura que respondía a las necesidades de un mercado cerrado.

En este sentido, Donald Rivera señala que el desarrollo económico de los últimos años de la década de los ochenta, primeros de los noventa, trajo consigo la lucha entre muchas empresas, españolas y extranjeras por hacerse un hueco en el mercado y “para la consecución de esos objetivos necesitaban especialistas en comunicación e imagen. En esa época los pocos profesionales que en España se ocupaban de la imagen se movían fundamentalmente en el mundo político y del espectáculo, luego, la lucha entre las empresas por abrirse camino en el mercado trasladó el concepto de la imagen al mundo empresarial-financiero y esto, entre otras cosas, ha hecho proliferar los asesores de imagen hasta alcanzar cuotas muy similares a los de otros países con más tradición”<sup>27</sup>.

Menos optimista parece J. Enrique Nebot, quien lanzaba estas tajantes aseveraciones a comienzos de la década de los noventa: “El Director de Comunicación no existe, por más que en el organigrama de algunas empresas aparezca tal nombre o para ser más precisos aparezca en las tarjetas de visita de quienes dicen llamarse directores de comunicación. Puesto que hablar con propiedad del Director de Comunicación supondría que en el seno de la empresa existe una integración de las comunicaciones”<sup>28</sup>.

Y es que este modelo exige un cambio de la mentalidad de algunas organizaciones que siguen tendentes a tener fragmentada su comunicación en diferentes áreas. Se impone la sinergia de comunicación para dar paso a la Comunicación Total. Si no hay en la Dirección General una convicción del valor o papel que juega la comunicación, es muy difícil que esa empresa o ese departamento tengan mucho éxito.

Por ello cabe decir que en los inicios del siglo XXI aunque se había extendido entre las empresas españolas la asunción de la comunicación como herramienta importante al servicio de los beneficios de la empresa, la figura del Dircom no estaba plenamente implantada.

Los cambios en la forma de trabajar de los distintos departamentos de comunicación de las empresas han ido en paralelo en estos años. Cuando nacen, normalmente responden a necesidades operativas, por lo que están diseñados para – y volcados con – la ejecución. Los cambios fuerzan a contar con un nuevo perfil que debe estar más centrado en la gestión. Los departamentos pasan de “hacer” a “hacer que se haga”,

---

<sup>27</sup> Donald Rivera, M. (1996). “Las nuevas tecnologías de la información y el ejercicio liberal de la profesión periodística”, en Maciá Mercadé, J. (1996). *Los gabinetes de prensa, alternativa profesional*. Editorial Ciencia 3, Fundación Alfredo Brañas, Madrid, pp. 53-77.

<sup>28</sup> Nebot, J. Enrique. “El director de Comunicación: razones para una utopía” en J. Benavides. *El Director de Comunicación*. 1992. Edipo S.A. Madrid. 1993

para lo que contratan servicios externos especializados en temas concretos – identidad visual, publicidad,...

En la lucha de las empresas en un mercado global y plural con competencia creciente, donde el concepto de diferenciación se presenta como una necesidad para tener éxito, o para sobrevivir, es precisa una mayor utilización de la comunicación como herramienta interna y externa; y, de ahí, también la necesidad no sólo de uno o varios equipos o departamentos de personas encargadas de la misma, sino también de un gestor que se encargue de la dirección de tales grupos y plenamente del desarrollo de las potencialidades comunicativas de la empresa a todos los niveles; tanto hacia el exterior como en el interior. Así nace una nueva figura que ha de poner en orden todos los instrumentos para que la orquesta toque finalmente sin desafinar un ápice. Este es el cometido del Director de Comunicación o como lo ha bautizado el comunicólogo Joan Costa “el hombre orquesta”<sup>29</sup>, que se impone como una necesidad en las empresas desde hace unos treinta años, allá por la década de los ochenta.

En definitiva, la comunicación en las organizaciones ha sufrido una clara evolución, ha pasado de ser una respuesta a los condicionantes o las presiones del entorno a estar ahora en el punto de partida del trabajo del director de comunicación. El recorrido en los últimos treinta años de los gabinetes de comunicación ha sido pasar de ser reactivo a ser proactivo. De mera respuesta operativa para atender a esas necesidades, a planteamiento estratégico al servicio de los intereses globales de la compañía.

### Una nueva figura: El Director de Comunicación

Como ya se ha comentado más arriba, la implantación de los departamentos de comunicación y la toma de conciencia por parte de la Dirección de las empresas sobre la importancia de una buena gestión de la comunicación, han contribuido al nacimiento de una nueva figura que actúe en consonancia con los criterios de la corporación y tenga en sus manos la comunicación como herramienta para consolidar la imagen e identidad de la empresa, y gestionar un activo que en los últimos treinta años ha cobrado gran importancia.

La existencia del Director de Comunicación en las empresas está ya extendida en España a finales del siglo XX. Reyes<sup>30</sup> constata que el 76% de las empresas ya cuentan con la figura de director de comunicación y presupuesto específico destinado a comunicación, así como que el 77% mantiene el nivel máximo de interlocución con la presidencia. El generalista polivalente, tal y como lo ha definido Joan Costa, es aquel que dentro de la empresa ejerce al mismo tiempo el papel de estratega, comunicador, portavoz, gestor de las comunicaciones y, además, es guardián de la imagen corporativa<sup>31</sup>. Todas esas funciones son las que hacen de su persona un elemento indispensable a la hora de hablar de comunicación empresarial.

---

<sup>29</sup> Costa, Joan. [www.dircom.org](http://www.dircom.org)

<sup>30</sup> Reyes, M. (2000). “El corporate en España: claves y tendencias”, en Villafañe, J. (coord.) (2000). *El Estado de la Publicidad y el Corporate en España*. Pirámide, Madrid, pp.152-159.

<sup>31</sup> AAVV. *Dirección de comunicación empresarial e...* Op. cit.

De hecho, el director de comunicación suele ser hoy un miembro más de la gerencia, cuando hace unos años simplemente formaba parte del *staff* de la empresa. Las responsabilidades, a nivel general, de este Director de Comunicación las podíamos simplificar en dos: Por un lado, aquellas que de manera genérica le vienen definidas a cualquier directivo por el modelo de negocio de la organización a la que pertenece, y por otro lado, las inherentes a su función. Aunque la principal responsabilidad del Director de Comunicación de cualquier entidad es la de “velar por la coherencia de la imagen en su organización, mediante la adecuación de los mensajes a los diferentes públicos”<sup>32</sup>. Se trata de cubrir esa necesidad que implica crear una imagen de empresa, para darla a conocer al exterior. Una imagen que debe ser coherente entre lo que realmente es la empresa, y lo que proyecta al exterior.

Como se ha comentado más arriba, surge una figura que pretende dar respuesta a las exigencias que le viene definidas a la empresa desde el exterior. Tales han sido los cambios vividos en los gabinetes de comunicación en los años 80 y 90 que, como señala Villafañe<sup>33</sup>, la tarea profesional del director de comunicación “se ha hecho tan compleja en los últimos tiempos que requiere ser repensada para responder eficazmente a los retos profesionales de este presente complejo”. Se trata de dar un paso de la tradición a la innovación, lo que trae consigo nuevas inercias para cambiar las mentes.

La Dirección de Comunicación se trata de una dirección central única. Que lleva a cabo una visión y una responsabilidad de conjunto sobre las comunicaciones y sobre la empresa, coordinadas con la estrategia general y los objetivos de negocio. El DirCom tiene un papel “político”, por su proximidad con la Presidencia y su dimensión de portavoz de la empresa. Tiene una dimensión estratégica en el plano comunicacional dentro de la estrategia general de la empresa y en los asuntos importantes. Orienta y supervisa las acciones institucionales y de comunicación de las diferentes Direcciones. Y además cuenta con responsabilidad directa sobre la Imagen Corporativa.

Las funciones que debe desarrollar un DirCom van encaminadas en tres grandes direcciones que tienen como objeto la consecución de un logro como ya hemos indicado arriba: velar por la imagen de la organización, por su coherencia interna y externa, mediante la adecuación de los mensajes a los diferentes públicos. Para lograr esto es preciso que el Director de Comunicación defina y establezca claramente los mensajes, identifique el destinatario y finalmente coordine los métodos y acciones de comunicación, con las herramientas adecuadas. De este modo, podemos apreciar que la labor del DirCom se estructura en los siguientes apartados<sup>34</sup>:

- Coordinar y gestionar el plan de comunicación de la empresa
- Gestionar las acciones encaminadas a mejorar la imagen pública
- Potenciar, desarrollar y difundir las actividades de comunicación

<sup>32</sup> Gomez de Enterría, Eduardo. “Las responsabilidades del Director de Comunicación” en J. Benavides. *El Director de comunicación*. 1992. Edipo S.A. Madrid. 1993

<sup>33</sup> Villafañe, J. “El estado del corporate en 1999”, en Villafañe, J. (Coord.). *El estado de la publicidad y el corporate en España*. Pirámide. Madrid. 2000, pp. 105-151.

<sup>34</sup> Cervera Fantoni, Angel Luis. *Comunicación Total*. Madrid. Esic Editorial. 2004

- Conseguir que la comunicación sea clara, transparente, rápida y veraz
- Mantener estrecha y eficaz relación con los medios de comunicación
- Verificar y controlar la calidad informativa y publicitaria de todas las acciones de comunicación.

Y esto se manifiesta en diferentes acciones que el Director de Comunicación debe llevar a cabo para poder conseguir los objetivos definidos por la empresa, dado que tiene que convertir los objetivos de la empresa en objetivos de comunicación. La imagen se sitúa por encima de todo, pero tiene que haber unos objetivos más medibles, como expandirse en el mercado o conseguir sacar a la luz una nueva línea de productos... Al servicio de los objetivos concretos está también la comunicación. La empresa trata de cumplir con cada uno de estos objetivos a base de poner en marcha sistemas operativos, medios técnicos e inversiones necesarias, todo lo que es el aparato productivo, pero por supuesto también la comunicación, como herramienta para facilitar el trabajo. Desde el exterior se debe percibir el valor de la empresa, un valor coherente con las características de la empresa.

El Director de Comunicación trabaja con su equipo, que es cada vez más reducido, dado que se tiende a externalizar muchas de las labores de comunicación de la empresa, contando con verdaderos profesionales que trabajan bajo la supervisión del Director pero no dentro de la propia entidad. Sin embargo, y dado que el área de comunicación se está consolidando como de suma importancia, es objeto de ésta que apoye y dé soporte a otras áreas de la empresa, para desarrollar la cultura de la misma. Todo ello con un fin: lograr la armonía entre los integrantes y hacerlos a todos partícipes del proyecto de la organización, todo ello para poder conseguir que la información fluya de manera óptima en el interior de la empresa a fin de facilitar el flujo hacia el exterior.

En este sentido, el Director de Comunicación debe desarrollar una política de comunicación y las estrategias para llegar a los diferentes públicos de la organización a fin de lograr integrar internamente a los participantes de esa empresa, y a fin de crear esa imagen que a posteriori quiere proyectarse en el mercado. Una imagen que debe ser coherente y atractiva para que el público valore positivamente la empresa. De este modo, se debe garantizar la correcta implantación de las normas y criterios coherentes con la política de comunicación de la empresa, a través del plan estratégico de comunicación. La responsabilidad de la gestión de la comunicación publicitaria institucional, también recae en manos del DirCom, quien debe garantizar su cumplimiento y atender a los criterios y normas establecidas.

El Director ha de actuar como portavoz ante los medios de comunicación, tanto para temas de información regular como en las ocasiones puntuales que lo requieran. Y llevar a cabo acciones de *lobby* que favorezcan desarrollos normativos positivos para sus mercados. Las labores de dirección y supervisión de la organización, así como las de ejecución, de las actividades y eventos de relaciones públicas, que incidan en la imagen de la compañía, junto con la supervisión de actuaciones en temas de identidad corporativa y relaciones institucionales, quedan en manos del Director de



Comunicación, también. Así como la gestión y dirección de las acciones de patrocinio y mecenazgo, que se determinen como de interés para la empresa.

De esta manera, se aprecia que la labor de la Dirección de Comunicación se extiende en diferentes ámbitos de las empresas; de ahí las reticencias por parte de algunas de ellas para asimilar esta figura que, por otra parte, cada vez está más extendida. En muchos casos estas reticencias vienen definidas tal y como apunta Joan Costa<sup>35</sup> por tres aspectos:

- El acceso directo del DirCom al rango de Director, y su posición contigua a la Presidencia.
- La libertad de movimientos de que goza dentro y fuera de la organización, diferente a la de otros directores del mismo rango.
- El desconocimiento general de la importancia de la comunicación, y por tanto, de los motivos que justifican al DirCom dentro de la empresa.

En definitiva, se puede decir que el valor de la existencia de un gestor de las comunicaciones en la empresa reside en que posee en sus manos el intangible que mayores beneficios puede generar en su organización. Aunque, del incuestionable valor de los intangibles – cuya creciente importancia es unánimemente reconocida – lo que se deriva necesariamente es que la gestión de los mismos no puede corresponder a la figura del Dircom en exclusiva, como se discute en el Capítulo III de este trabajo.

## II.C. Públicos y “Comunicaciones”

La empresa desarrolla sus acciones comunicativas en función de las características de sus públicos y de su relación con los mismos. Se puede establecer que existe un gran público, al que se dirige cualquier organización, que podría ser asimilable a lo que Joan Costa denomina “campo social”<sup>36</sup>, compuesto por el universo que tiene, o puede llegar a tener potencialmente algún interés o relación con la empresa, y dentro del mismo grupo, los “interlocutores” como señala Gonzalo Fernandez<sup>37</sup> que se distinguen por un factor común de interés, que les especializa, con áreas de confluencia entre los mismos.

Una relación clásica en los años 90 de los públicos con los que comunica la empresa podría ser:

- Accionistas y otros inversores

<sup>35</sup> Costa, Joan. *DirCom Online*. La Paz. Grupo Editorial Design.2004

<sup>36</sup> Costa, Joan. *La imagen de la empresa, métodos de comunicación integral*. Europea de Ediciones. Madrid. 1977, pág. 57 y ss

<sup>37</sup> Fernández, Gonzalo. *La empresa y la Comunicación Social*. Editorial Dagar. Madrid, 1988,pág. 150 y ss

- Empleados
- Proveedores de bienes y servicios
- Clientes
- Competencia
- Entidades Públicas
- Formadores de opinión

A medida que la sociedad y sus interacciones se van haciendo más complejas, también lo hace esta lista. Así, es habitual que se diferencie hoy entre Medios de Comunicación y otros formadores o líderes de opinión, y que se incluyan las Organizaciones no Gubernamentales, las asociaciones vecinales, etc., según sea el caso.

Esta clasificación responde, en principio, a la necesidad de que la empresa oriente su labor comunicativa con estos públicos de forma diferenciada en aras de una mayor eficacia. A efectos organizativos, estas “comunicaciones” diferenciadas se agrupan por las empresas en grandes áreas de gestión. Recurriendo de nuevo al término empleado antes, entre estas áreas “clásicas” estarían: La Comunicación Comercial (o de Marketing), la Comunicación Interna y las Relaciones con Accionistas (o Inversores). Menos unanimidad habría en la denominación de la gestión de la comunicación con el resto de públicos. Así, encontramos que cada organización, dependiendo de su historia, de su dimensión, sector, etc., acaba adoptando el término - o términos - que mejor se ajusta a las actividades concretas que desempeña en este ámbito: Comunicación Institucional, Comunicación Corporativa, Relaciones Públicas, Relaciones Institucionales,... aunque la distinción entre los contenidos en el caso de una u otra denominación no sea siempre evidente – en realidad, casi nunca lo es – para alguien ajeno a la organización en cuestión.

Puede decirse que la Comunicación con Accionistas/Inversores es un caso particular puesto que normalmente es responsabilidad de los departamentos financieros o secretarías generales, y en ella la Dirección de Comunicación suele tener solo un papel instrumental. Dejando ésta al margen, por lo tanto, se pasa seguidamente a comentar la situación en España en el periodo que al que se refiere este Capítulo II, de las restantes “comunicaciones” de la empresa: Institucional, Interna y, más brevemente, la de Marketing. Y, aunque son parte de la Comunicación institucional, por su interés específico se tratan separadamente la Responsabilidad Social Corporativa, el Lobby, las Relaciones con los Medios y la Comunicación de Crisis.

## **II.D. Concepto de Comunicación Institucional**

El importante desarrollo de la comunicación y la interdependencia entre la economía, la vida social y la política, han motivado que las empresas alcancen un protagonismo que trasciende su propio ámbito de actuación y las convierte en agentes de primera magnitud en la esfera pública. Se ha producido, al mismo tiempo, la globalización de los mercados y de los circuitos financieros, y han aparecido nuevos escenarios de

comunicación y relación entre las propias empresas, y entre éstas y las instituciones públicas y otros agentes sociales. Es por ello que las empresas deben generar hacia el exterior un discurso institucional que “expresa los valores, la ideología y la misión de la empresa”<sup>38</sup>, a fin de tener presencia externa, y darse a conocer en un marco más global.

La convivencia de la empresa en el conjunto de la sociedad, es precisamente lo que le obliga a tener un contenido relacional. Es decir, no sólo se trata de comunicar “lo que hago” y “cómo lo hago”, sino que el estar inmerso en un entorno determinado implica que la entidad comience a preocuparse por el interés público que suscitan las actividades que desarrolla en dicho entorno. En este sentido la dimensión institucional viene a identificar el papel de la empresa en la ciudad, el país, o el que sea su ámbito de acción. Del mismo modo, esta dimensión le otorga un sentido social a la labor de la empresa, y contribuye a que esta se adapte a su entorno, y se integre en el mismo de manera óptima.

La Comunicación Institucional podría definirse así como: “el conjunto de interacciones en las que la organización, como ente colectivo, poseedor de una personalidad propia y diferenciada, se constituye en el sujeto reconocible de un proceso de comunicación social que se desarrolla tanto en el ámbito interno de la organización, como en el entorno social”<sup>39</sup>. Se pueda afirmar que la “comunicación institucional es la expresión de la legitimidad económica, política y cultural”<sup>40</sup> de la empresa.

Para que los públicos externos perciban una imagen “positiva”, es necesario que la Comunicación Institucional proyecte hacia el exterior una identidad corporativa coherente con la realidad de la empresa, con las percepciones de sus miembros y con las demandas sociales. Podemos analizar en el proceso comunicativo ciertas características que convierten a la Comunicación Institucional en una herramienta de gestión de gran eficacia para esta finalidad:

- La Comunicación Institucional no responde a un objetivo concreto o limitado en el tiempo, como corresponde, por ejemplo a la comunicación comercial, sino que tiene un mayor alcance puesto que su función es la de transmitir los valores, la ideología y la misión de la empresa; en definitiva, la personalidad completa de la institución.
- La Comunicación Institucional tiene un carácter dialógico porque busca relacionarse con los miembros de la sociedad en la que está presente.
- No puede separarse de la identidad de la institución y sus valores. La identidad debe estar en armonía con el contenido, con el modo y con la finalidad de su comunicación. La reputación solo puede forjarse bajo principios de coherencia entre lo que realmente es la empresa, y lo que se percibe en el exterior.

<sup>38</sup> Álvarez, Tomas; Caballero, Mercedes. *Vendedores de Imagen. Los...* Op. cit.

<sup>39</sup> Losada Vázquez, Ángel. *La Comunicación en la Gestión del Cambio. El modelo universitario*. Universidad Pontificia de Salamanca. Salamanca. 1998. Pág. 47

<sup>40</sup> Álvarez, Tomas; Caballero, Mercedes. *Vendedores de Imagen. Los retos...* Op. Cit. Pág 125.

En este contexto - de “aldea global”, tal como definió McLuhan - cabe ubicar esta comunicación que desarrolla la empresa con las instituciones, ya que éstas, por el hecho de actuar y desenvolverse en una sociedad de agentes activos, no pueden dejar de comunicarse, ni de recibir información de su entorno. Se encuentran presentes en el diálogo social, influyendo y siendo influidas, persuadiendo y siendo persuadidas. Muchas veces no hay una intencionalidad específica detrás de cada proceso comunicativo, sino un mero diálogo, una interacción entre dos partes que necesitan informar y estar informadas para la consecución de un marco de actuación óptimo en el que cada una pueda llevar a cabo sus fines.

Como se ha comentado más arriba, no es fácil diferenciar la Comunicación Institucional de las Relaciones Públicas. La ADECEC<sup>41</sup> expone como definición más representativa de Relaciones Públicas, complementando a la de Comunicación Empresarial, la siguiente: “estrategias para generar confianza entre la empresa y sus públicos, y así persuadir y predisponer en forma positiva”. También ofrece la ADECEC<sup>42</sup> una definición de Joaquín Maestre, Presidente de *Shandwick Spain*, que entiende por Relaciones Públicas “las técnicas que una empresa, una persona o un grupo utilizan para que, teniendo en cuenta la sociedad que les rodea y dirigiéndose a esa sociedad, se conozca e incremente su notoriedad, su prestigio y se consiga la confianza que se merece”.

Para el profesor Xavier Patxot, las relaciones públicas son “la planificación y ejecución de acciones encaminadas a establecer y mantener relaciones de confianza y comprensión con los diferentes públicos que se relacionan con la empresa. Las relaciones públicas tienen como objetivo principal: el favorecer la imagen de la empresa ante la opinión pública [...]”<sup>43</sup>.

Arceo Vacas<sup>44</sup> resalta la íntima relación entre las Relaciones Públicas y la Comunicación. Esta Comunicación debe permitir, según él, junto con muchos otros elementos y circunstancias, “establecer una relación estable y duradera entre el público y las organizaciones, incluso a través de la persuasión, si ésta se produce”.

Siguiendo a Piñuel, que afirma que “de lo que se trata es de conocer cuál es el estado y el devenir de la escena pública donde a diario se representa aquella actualidad social en cuyo interior la organización puede ser un personaje relevante, si aparece, o un personaje olvidado si deja de aparecer”<sup>45</sup>.

---

<sup>41</sup> ADECEC. *La Comunicación y Relaciones Públicas...* Op. cit., p. 46.

<sup>42</sup> ADECEC. *El libro práctico...* Op. cit., p. 13.

<sup>43</sup> AAVV. *Manual de las Relaciones Públicas, Comunicación y Publicidad*. Barcelona. Colección Management Deusto. 2006

<sup>44</sup> Arceo Vacas, José Luis. *Las Relaciones Públicas en España*. Madrid, Edit. Mc Graw-Hill, 2004, p. 82.

<sup>45</sup> Piñuel Raigada, José Luis. *Teoría de la Comunicación y Gestión de las Organizaciones*. Madrid, Síntesis, 1997, p. 7

Del Pozo<sup>46</sup> utiliza el término Relaciones Públicas para describir “todas las actividades comunicativas de envío y búsqueda de información entre la organización y el entorno, realizadas por miembros de la organización y/o por sus intermediarios”. Prosigue haciendo hincapié en que las Relaciones Públicas no consisten meramente en diseñar y enviar mensajes organizacionales al entorno, sino que también conllevan la recogida de información relevante de ese entorno para los miembros de la organización. Se produce, por lo tanto, una Comunicación que lleva consigo un doble flujo de información centrado en los mensajes enviados desde la organización al entorno, con la intencionalidad de recoger de ese mismo entorno la información necesaria para la organización. Es más, añade, los esfuerzos de Relaciones Públicas a menudo conllevan una comunicación interna, entendiendo por este tipo de comunicación los mensajes dirigidos hacia el público interno y el consiguiente retorno (*feedback*) que surge, implícita o explícitamente, de ese público interno. Todo esto desvela que realizan un importante servicio a las organizaciones mediante una serie de actividades formalmente estructuradas en las que los flujos de comunicación son utilizados para ayudar a los distintos públicos de la organización a coordinar acciones con el entorno relevante.

Y todo ello, porque hay que tener en cuenta que el entorno de una organización lo conforman todos los factores externos a la misma, y éstos tienen que ver con un conjunto muy amplio de fenómenos, lo que implica que la influencia en la organización no sea homogénea. En este sentido, tal y como denomina Rogers<sup>47</sup>, los elementos del entorno que son más críticos se los define dentro del concepto de entorno relevante, el que incluye factores hacia el exterior de las fronteras de la organización con una influencia directa sobre la organización y sus miembros. A la hora de establecer relaciones con entidades externas, una organización debe tener muy en cuenta que “la reputación de una empresa, depende de una comunicación adecuada con los públicos claves”<sup>48</sup>.

La teoría de sistemas abiertos, sugiere que las organizaciones y los entornos son interdependientes. Los cambios de los entornos, indudablemente, influyen en la vida de la organización y los cambios dentro de la organización influyen en el entorno de la misma. De ahí, la importancia de la comunicación. Para J. Costa<sup>49</sup>, no hay en la empresa ninguna otra actividad que sea transversal, como la comunicación. Ni ningún proceso que no esté atravesado por ella. Sólo la comunicación es, al mismo tiempo, estratégica, conductora de la acción, instrumental y generadora de valores a pesar de que los poderes más importantes hayan sido pasados por alto en beneficio exclusivo de su condición instrumental. La empresa tayloriana estaba dividida en dos niveles que diferenciaban a la empresa en un nivel superior y otro inferior; en la actualidad, para Mattelart<sup>50</sup>, la empresa se interpreta de forma horizontal, lo que establece unas direcciones más o menos rígidas para la comunicación, como también destacaba

<sup>46</sup> Pozo Lite, Marisa del. *Cultura Empresarial y comunicación interna. Su...* Op. Cit.

<sup>47</sup> Rogers y Agarwala-Rogers. *La comunicación en las Organizaciones*. México. McGraw-Hill, 1980.

<sup>48</sup> Graham, J.D. “Making the CEO the Chief Communications Officer”, en Caywood, C.I. (ed.). *The handbook of strategic public relations*. McGraw-Hill, New York, pag.284

<sup>49</sup> Costa, Joan. *La Comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión*. Paidós, Barcelona, 2001

<sup>50</sup> Matteleart, Armand y Michèle. *Historia de las teorías de la comunicación*. Barcelona, Paidós D.L. 2001

Costa, en forma de vectores; sin embargo, podríamos afirmar que el flujo de comunicación en la empresa no se entiende de forma independiente, como vertical, transversal, ni siquiera horizontal, sino de forma circular, o más bien espiral, donde existen por supuesto trazos ascendentes, descendentes, horizontales y transversales.

La espiral comunicativa dependerá de la capacidad de establecer el mapa de públicos de interés para la empresa (*stakeholders*) adecuado a los intereses de la propia organización desde su dimensión interna, hasta su dimensión externa. Por otro lado, el mérito de su eficacia estará en la capacidad de llegar a todos ellos y de colocar a los públicos en función del interés para los objetivos de la organización - los públicos más cercanos al núcleo serán más interesantes para el cumplimiento de los principales objetivos que los más alejados. Todo ello, no quiere decir que exista una separación entre públicos más importantes y menos importantes, sino que se van incluyendo en el movimiento de la espiral de forma secuencial.

Para Gary Kreps<sup>51</sup> “la comunicación externa en las organizaciones implica dar y recibir información entre las organizaciones y sus entornos relevantes”. La información procedente de la empresa tiene siempre varios destinatarios, y de acuerdo con las características de cada público los contenidos objetivos y formas de vehicular esa información variarán.

A este nivel, una empresa se comunica a la vez con múltiples audiencias. Para el análisis de las mismas, tendremos en cuenta los comentarios del profesor Antonio Lucas<sup>52</sup>, quien afirma que “es muy importante considerar al conjunto de actores que habitualmente hay que tener en cuenta en la comunicación externa, que podríamos concretar en los siguientes: el departamento de comunicación, los clientes, la comunidad local, el gobierno central, el gobierno local, las instituciones educativas, los proveedores de bienes y servicios, los grupos financieros, los medios de comunicación social, las otras instituciones del entorno, las supraorganizaciones y la competencia”.

Según los autores del libro *La empresa ante los medios de comunicación*<sup>53</sup>, “el diálogo que mantienen la administración y el cuerpo político con el mundo empresarial no es casi nunca demasiado fluido ni continuado, al actuar en primera instancia como un factor de control y freno al que se teme, se engaña o se esquivo”.

Tal y como afirma Villafañe: “El análisis riguroso de la identidad de la empresa, el desarrollo de una Cultura y una Personalidad sólidas y coherentes, el diseño cuidadoso de un sistema relacional con el entorno, y la planificación y control de las políticas de Comunicación constituyen en la actualidad la pieza de la gestión empresarial avanzada”<sup>54</sup>. En este sentido, vivimos en una época en la cual la Imagen tanto a nivel personal, como empresarial, prima por encima de cualquier otra faceta de

<sup>51</sup> Kreps, Gary L. *La comunicación en las organizaciones*. Madrid, Addison Wesley Iberoamericana, 1995

<sup>52</sup> Lucas Marín, Antonio. *La comunicación en las empresas y en las organizaciones*. Bosch Casa Editorial. Barcelona. 1997. pág. 205

<sup>53</sup> Castillo Hermosa, Jaime del; Bayón Esteban, María Mercedes y Arteta Arrúe, Rosa. *La empresa ante los medios de comunicación*. Deusto, Bilbao, 1992.pág. 65

<sup>54</sup> Villafañe, Justo. *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Pirámide. Madrid. 1993. Pág. 11

desenvolvimiento social. Así, la Comunicación Institucional posee una función fundamental relacionada con la Imagen Pública, la creación de una representación de la imagen que genere comportamiento y percepciones colectivos. De aquí la importancia de la imagen de marca, y de las nuevas políticas de responsabilidad social en la empresa, que contribuyen a una mayor legitimización social de la entidad. Todo ello, claro es, atendiendo a las demandas que provienen tanto del exterior como del interior de la organización.

## El valor de la marca

Se ha hecho referencia a la identidad e imagen positiva que la organización debe proyectar al exterior de la mano de la Comunicación Institucional, y de la importancia de que la organización sea considerada plenamente como una entidad dotada de personalidad a los ojos de todos los públicos que la observan.

En este sentido, aunque cada uno de estos públicos tendrá su propia idea de la organización, probablemente, coincidirán en aspectos concernientes a su imagen en general. El garante de esta imagen hacia el exterior es, sin duda, la marca, que constituye cada vez más es el activo más importante que tiene la compañía en términos de comunicación. Por ello, su creación, posicionamiento, desarrollo, actualización y comunicación resultan claves.

Todos los estudiosos de la comunicación empresarial coinciden en que la imagen de la empresa, de marca o producto, constituye cada vez más un recurso estratégico que hay que controlar; y en que la comunicación es cada vez más importante como herramienta de gestión directiva, y en que esta comunicación debe resultar coherente.

En los años ochenta comenzó a irrumpir en la literatura de administración de los negocios el concepto de “valor de marca” (*brand equity*)<sup>55</sup>. En esa época sucedió la fiebre bursátil quizá más explosiva de la historia. En cuestión de semanas, grandes compañías cambiaban de manos, eran tomadas por asalto por compradores hostiles y por especuladores. En semejante contexto se hacía necesario, para unos y otros, determinar el verdadero valor de las empresas. En la medida que este valor era más alto, se podía proteger mejor de ataques externos, y movimientos especulativos. Con la incorporación del cálculo del valor de las marcas, la contabilidad ordinaria no era de plena utilidad, dada la existencia de empresas con marcas más valiosas que las de su competencia, al margen de sus respectivos valores contables. De este modo, no era tan obvio calcular ese “verdadero” valor.

La marca comenzó así a tener un papel activo en la estrategia de negocio corporativa, y fue cuando de manera lógica se estableció que el componente principal del valor de marca era la valoración del consumidor sobre la misma. Realmente, es el propio

---

<sup>55</sup> Aaker define la BE como el "...conjunto de activos y pasivos vinculados a la marca, su nombre y símbolo, que incorporan o disminuyen el valor suministrado por un producto o servicio intercambiado a los clientes de la compañía...". En Aaker, David A. *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand name*. New York: The Free Press.1991

público el que otorga el valor añadido a la marca. El consumidor identifica la marca, le da un valor especial, le interesa conocerla y por lo tanto adquirirla, lo que le lleva a entrar en la cadena de consumo. En este sentido, Maurice Levy, afirma que “la mayoría de las veces antes de ver algo en detalle, ya te haces una idea de lo que es. Antes de comprender, sentimos. Y es esencial hacer que las personas se sientan bien con las marcas y que estas despierten sensaciones positivas. Es lo que marca la diferencia”<sup>56</sup>.

La imagen de la empresa se genera en los públicos como consecuencia de la percepción que estos tienen de la identidad que trata de proyectar a través de sus actividades. Toda organización necesita contar con una personalidad propia, que la diferencie de los demás, complementaria de aquellos rasgos que constituidos por elementos icónico-visuales, permiten identificar a la empresa desde su entorno. Los públicos no sólo perciben la imagen de la empresa a través de los mensajes que transmite la publicidad, de los símbolos audiovisuales de identidad corporativa y de las informaciones sobre sus actividades comerciales, sino también con referencia a mensajes nacidos de la práctica profesional, y de las actitudes y comportamientos de sus directivos y empleados, que se proyectan externamente.

Por ello, dado que diferenciarse es hoy cada vez más difícil, porque la calidad y los costes de los productos son fácilmente reproducibles, la clave de los negocios está en el poder de la Marca como elemento diferenciador, en el *Branding*. Para Tom Peters, declarado “gurú de gurús” por The Economist y Fortune, lo que constituye la diferenciación parte precisamente de los intangibles de una empresa: el valor, credibilidad y singularidad de una marca<sup>57</sup>. Sostiene que la marca es lo que nos define, y que ésta es mucho más que el marketing o los logotipos. Tiene que ver con la pasión, con la historia que queramos contar, con la causa que motiva nuestra empresa. Las historias y experiencias serán más importantes en el futuro que los productos, según Peters, porque la capacidad de transmitir emoción es lo más importante en un mundo controlado por la tecnología. Dando algún paso más en la misma dirección, para el publicista Kevin Roberts<sup>58</sup> “...despertando emociones consigues a los mejores colaboradores, los clientes más inspiradores, los mejores socios y los consumidores más fieles”

Evidentemente, los consumidores adquieren productos, pero desde el momento en el que lo hace, el consumidor comienza a establecer una relación con la marca. Estas relaciones son las que guían las preferencias y la selección que hacemos de los bienes y servicios que consumimos y usamos. Cada vez, los productos son más similares, pero son las marcas las que colaboran a que los consumidores percibamos como distintos a los competidores de una categoría.

Así, desde finales de los 80 hasta nuestros días, estamos asistiendo a un fastuoso espectáculo de batallas de marcas, en el que de vez en cuando participamos tomando decisiones sin conocimiento, o sin consideración siquiera, de la realidad física

---

<sup>56</sup> Declaraciones de Maurice Levy incluidas en el libro de Kevin Roberts. *Lovemarks. El futuro más allá de las marcas*. Saatchi & Saatchi. Barcelona 2004. Pág. 43

<sup>57</sup> Peters, T., *El meollo del Branding*, Nowtilus, 2002

<sup>58</sup> Roberts, Kevin. *Lovemarks: El futuro más allá de las marcas*. Saatchi & Saatchi. Barcelona 2004. Pág 38



concernida, sino simplemente por percepciones, por las sensaciones que nos provocan las imágenes que en torno a aquella nos hacen llegar. Aunque según Joan Costa<sup>59</sup>, "las imágenes públicas están en el público, en sus cabezas, y no en las empresas ni en los media, aunque éstos sean sus emisores y difusores".

No es difícil entender, según el relato precedente, que de la constatación del valor económico de los intangibles para las empresas se ha derivado la creciente apreciación del valor de su gestión, esto es, de la importancia de la gestión de la Comunicación.

Cabe mencionar aquí que en la bibliografía en la que acertadamente se destaca la importancia de la marca no siempre resulta evidente que la identidad corporativa y la identidad de marca no son una misma cosa. Más difícil es aún distinguir entre ambas en la práctica cuando la empresa gestiona una sola marca o, sobre todo, cuando coinciden la denominación y la representación visual de la empresa y de su marca. Sin embargo, es importante tener presente esta distinción en la medida que la gestión de una y otra son técnicamente diferentes. Aunque es evidente, y se ha reiterado en las referencias de la exposición anterior, que en último término la imagen corporativa y la de marca se influyen mutuamente, la gestión de la marca, por sus características y sus objetivos inmediatos está en el ámbito de la gestión comercial de la empresa. Mientras que la gestión de la imagen corporativa, es la de la imagen de la empresa como institución, como agente social, y es la razón de ser de la Comunicación Corporativa.

## II.E. La Responsabilidad Social Corporativa

A raíz del crecimiento de la actividad económica global en los años 80 derivado de la extensión de las políticas económicas neoliberales, simultáneo con el fenómeno de la globalización y los desarrollos tecnológicos, se produce la incorporación total del mundo empresarial a la sociedad. Las empresas como miembros de una comunidad desempeñan un papel importante en la vida de las personas, no sólo como generadoras de empleo y riqueza, sino como agentes de desarrollo en esas comunidades en la que están insertas. En otras palabras, las empresas no sólo tienen una función económica, sino también una función social y ambiental. Y son responsables de sus acciones ante toda la sociedad.

En ese contexto de mayor visibilidad de las empresas y consiguientemente de mayor exposición al escrutinio por parte de la sociedad, se producen casos con gran impacto mediático a nivel global que extienden la percepción de que las empresas no responden a las expectativas que tiene la sociedad sobre su comportamiento. Entre estos casos, solo a título de ejemplo, el del agua mineral Perrier contaminada con benceno (1990); el hundimiento por Shell de la plataforma Brent Spar en el Mar del Norte (1995); el de Nike desde mediados de los noventa por el empleo de mano de

---

<sup>59</sup> Costa, Joan. *Imagen pública, una ingeniería social*. Ed. Fundesco. Madrid. 1992. Pág. 235

obra infantil en sus plantas de fabricación en Asis; o los escándalos financieros de principios de este siglo.

Naturalmente, las empresas son cada vez más conscientes del crecimiento de esta desconfianza y van incorporando internamente y en su comunicación, más o menos formalmente, políticas y sistemas de gestión en los ámbitos, social y medioambiental. Es lo que en los últimos años se está dando en llamar Responsabilidad Social Corporativa (RSC) o Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

La Responsabilidad Social Empresarial no tiene un origen determinado en el tiempo. Algunos autores señalan su origen en la década de los treinta y otros en los setenta, pero lo único cierto es que desde los años noventa este concepto ha ido cobrando fuerza y evolucionado constantemente. Un hecho ilustrativo de esta evolución es que en la Cumbre de Lisboa de marzo de 2000, en el que la Unión Europea estableció para la siguiente década el objetivo estratégico de convertirse en “la economía más competitiva y dinámica, basada en el conocimiento, capaz de un crecimiento económico sostenible con más y mejores empleos y una mayor cohesión social”, se hace por primera vez una llamada expresa a las empresas en torno a su Responsabilidad Social. Poco después, en junio del mismo año, el Consejo Europeo de Feira acordó iniciar un proceso de diálogo europeo para la promoción de la responsabilidad social corporativa. Con la publicación del *Libro Verde: Fomentar un Marco Europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas* en julio de 2001, y la petición de comentarios a todas las partes interesadas, la Unión Europea abrió el debate a escala comunitaria, susceptible de dar lugar a una iniciativa legislativa sobre el tema. En el *Libro Verde*, la Responsabilidad Social de las Empresas se define como la “integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”<sup>60</sup>. También es definida, en un sentido más amplio, como “un concepto con arreglo al cual las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio”<sup>61</sup>.

La RSC aparece ya de manera habitual en el discurso de las empresas a modo de intangible unido a los valores que forman parte de la cultura empresarial, y que son transmitidos a la sociedad para conseguir inspirar en esta su confianza. En este sentido, las organizaciones comienzan a dar síntomas de mayor sensibilización ante determinados temas que implican también su compromiso. No hay más que adentrarse en los sitios web de las compañías para conocer los datos que ofrecen sobre la acción social que desarrollan, los recursos que utilizan para la conservación del medio ambiente, etc.

De la observación de la manera en que las empresas van respondiendo a esta expectativa social se pueden extraer algunas conclusiones. En primer lugar, la “fiebre” por aparecer como “socialmente responsable” resta credibilidad a los mensajes. La comunicación de la empresa incorpora esta inquietud social pero, sorprendentemente,

---

<sup>60</sup> Comisión de la Comunidades Europeas. *Libro Verde: Fomentar un Marco Europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas*. Julio, 2001. Pág.7

<sup>61</sup> Ibid., Pág.4

haciendo caso omiso de la doctrina clásica, que demuestra que primero hay que “ser”, después “hacer” y a continuación “decir”, coherentemente, para tener éxito en la creación de la imagen y la reputación de la empresa. Dicho de otro modo, se percibe la insuficiente interiorización del concepto de responsabilidad social.

La segunda conclusión es que existe – aún hoy, pero mucho más en el periodo cuyo panorama se trata de describir aquí – cierta confusión con respecto al significado de RSC, sobre todo a la hora de trasladar el concepto a la actividad cotidiana de la empresa. Así, se contemplan con escepticismo, cuando no con rechazo, algunas acciones de empresas que asumen coyunturalmente papeles impropios, como el de ONG para ayuda al tercer mundo, el de servicio social municipal, o el de mesa recaudatoria de fondos para obras de caridad. No es de extrañar que los ciudadanos se muestren críticos con las empresas, como demuestran diversas encuestas de opinión, como las que, por ejemplo, lleva a cabo el Observatorio de la RSC<sup>62</sup>. Quizás como reacción a este proceso febril, o posiblemente también por la aún insuficiente asunción por parte de las empresas del verdadero alcance de la responsabilidad social, muchas de ellas reivindican la priorización de su papel como agente económico. Lo cual no resta confusión al debate, especialmente cuando determinadas organizaciones parecen tener en ocasiones la bienintencionada voluntad de atraer a las empresas escépticas, y afirman, por ejemplo, que, “en base a un comportamiento más ético y transparente de los empresarios con accionistas, ciudadanía, centrales, trabajadores, administraciones y sindicatos, entre otros, se derivarían mayores beneficios económicos”<sup>63</sup>.

La tercera conclusión deriva de las anteriores, y es que la plena integración en la cultura de la empresa de las responsabilidades que lleva asociada su dimensión social es un proceso que, como todos, exige su tiempo. Y este proceso no lo pueden llevar a cabo las empresas por sí mismas, sino que requiere un amplio debate, que se está produciendo, del que debe surgir la definición del papel que las empresas pueden y deben desempeñar en nuestro mundo en la primera mitad del siglo XXI. Tal y como afirman Victor Viñuales y Juan Manuel Eguíagaray, todavía “queda, sin duda, mucho camino por andar para ampliar el conocimiento de las acciones emprendidas, extender la cultura de la RSE e integrar los objetivos de las empresas y sus prácticas de gestión en los comportamientos que la sociedad considera más plausibles y dignos de crédito”<sup>64</sup>.

Varios organismos de carácter internacional se encargan de delimitar en lo posible el concepto teórico de la Responsabilidad Social Corporativa, dando directrices que sirven como orientación para las empresas que se deciden a transitar por este camino. Entre los más destacados cabe citar a los siguientes:

---

<sup>62</sup> Observatorio de la RSC. *La opinión y valoración de los ciudadanos sobre la RSC de la Empresa en España*. Contenido en la página web: [www.obrsc.org](http://www.obrsc.org)

<sup>63</sup> Villagra García, Nuria. *La Comunicación de la Responsabilidad Social Corporativa*. Memoria Académica Curso 2004- 2005. Universidad Pontificia de Comillas. Madrid. 2005

<sup>64</sup> Viñuales, Victor en “Fundación Ecología y Desarrollo: Anuario RSC 2006”. Zaragoza. Fundación Ecología y Desarrollo. 2006

- Global Compact (Pacto Mundial de Naciones Unidas)<sup>65</sup>: Es una iniciativa de compromiso ético destinada a que las entidades de todos los países acojan como una parte integral de su estrategia y de sus operaciones diez Principios de conducta y acción en materia de Derechos Humanos, Trabajo, Medio Ambiente y Lucha contra la Corrupción. La idea de un Pacto Mundial de las Naciones Unidas (Global Compact) en materia de responsabilidad social de las empresas, fue lanzada por el Secretario General de la ONU, Kofi Annan ante el World Economic Forum en Davos, el 31 de Enero de 1999. Su fin es promover la creación de una ciudadanía corporativa global, que permita la conciliación de los intereses y procesos de la actividad empresarial con los valores y demandas de la sociedad civil, así como con los proyectos de la ONU, Organizaciones Internacionales sectoriales, sindicatos y ONGs.
- Global Reporting Initiative (Iniciativa para la Rendición de Cuentas Global)<sup>66</sup>, organización sin ánimo de lucro creada en 1999, ha venido trabajando en los últimos tiempos en la elaboración de un estándar, abierto y globalmente aceptado, para la elaboración por parte de las empresas de memorias de responsabilidad social corporativa; en éstas las compañías responden a las exigencias externas y dan cuenta de sus resultados en los ámbitos social y medioambiental. El modelo Global Reporting Initiative ofrece varias ventajas: permite la comparabilidad y facilita el escrutinio de los agentes externos, incluidos los mercados, al estandarizar la información social y medioambiental emitida por las empresas; a éstas les facilita el trabajo, proporcionando un modelo de reporte que lleva camino de convertirse en el estándar universalmente aceptado.
- OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico)<sup>67</sup>: Marca también sus líneas directrices en materia de RSC.

Existen además otras entidades e iniciativas nacionales con especialización en el tema de la RSC, que están contribuyendo de forma determinante a la creación y difusión de una cultura responsable entre las organizaciones que forman el tejido empresarial español. Algunas de las más significativas:

- Consejo Estatal de Responsabilidad Social de la Empresas (CERSE), órgano asesor y consultivo adscrito al Ministerio de Empleo y Seguridad Social, cuya función es la promoción de la responsabilidad social de las empresas, en particular de las pequeñas y medianas.
- Fundación Empresa y Sociedad<sup>68</sup>, cuya labor se concentra en fomentar la actuación de las empresas para reducir la brecha social, esto es, para facilitar la plena integración en la sociedad de personas desfavorecidas.

---

<sup>65</sup> [www.pactomundial.org](http://www.pactomundial.org)

<sup>66</sup> The Global Reporting Initiative's (GRI) vision is that reporting on economic, environmental, and social performance by all organizations becomes as routine and comparable as financial reporting. GRI accomplishes this vision by developing, continually improving, and building capacity around the use of its Sustainability Reporting Framework. Contenido en: [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

<sup>67</sup> Su página web: [www.ocde.org](http://www.ocde.org) contiene gran número de información sobre RSC

<sup>68</sup> [www.empresaysociedad.org/feys/es](http://www.empresaysociedad.org/feys/es)

- Fundación Ecología y Desarrollo (ECODES)<sup>69</sup>: Es un grupo de profesionales que trabajan para conseguir implantar un desarrollo sostenible en la sociedad, basado fundamentalmente, en la generación de alternativas ecológicamente sostenibles, socialmente justas y económicamente viables.
- Fundación Entorno<sup>70</sup>: Entidad de carácter privado y sin ánimo de lucro que trabaja desde 1995 para hacer compatible el desarrollo económico con la protección del medio ambiente.

## II.F. El *Lobby*

Está generalmente aceptado que la extensión del uso del término inglés *lobbying* se inició a partir de mediados del siglo XIX, haciendo referencia a los contactos y discusiones que el público podía mantener con sus representantes en el Parlamento del Reino Unido, en los pasillos y vestíbulos (*lobbys*) de sus cámaras, antes y después de las sesiones de éstas.

Actualmente, según el diccionario, un *lobby* es “un grupo de presión que intenta influir en los legisladores para que favorezcan sus intereses”<sup>71</sup>; o “un grupo de personas influyentes, organizado para presionar a favor de determinados intereses”<sup>72</sup>. En ambas definiciones se pone de manifiesto la percepción negativa que el público general en España tiene de esta actividad por entenderse como una presión; y, quizás, implícitamente, porque esté extendida la sensación de que dicha presión a menudo logra los objetivos que se propone. Así, es frecuente que medios de comunicación o representantes de colectivos variados se refieran a las supuestas cesiones al “*lobby judío*”, el “*lobby de la banca*”, o el “*lobby eléctrico*”, entre otros muchos ejemplos, en un contexto de crítica al sistema o a los poderes públicos.

Esta percepción está abonada por la ausencia en nuestro país de una regulación que pueda dar cauce al desarrollo de esta actividad de forma transparente y controlada<sup>73</sup>. Sin embargo, el *lobby* está regulado en EE UU desde 1946. Aunque en la Unión Europea, el registro de entrada de *lobbys* del Parlamento se creó en 1996, y el de la Comisión, en 2008 (desde 2011 el registro es conjunto para ambos).

Por ello, a pesar de que el *lobby* se reconoce como una estrategia de comunicación y RRPP, destinado a defender determinados intereses ante los legisladores o bien ante

<sup>69</sup> [www.ecodes.org](http://www.ecodes.org)

<sup>70</sup> [www.fundacionentorno.org](http://www.fundacionentorno.org)

<sup>71</sup> María Moliner. *Diccionario de uso del español*. 2ª edición. Gredos, 1998

<sup>72</sup> Diccionario R.A.E., 22ª ed.

<sup>73</sup> El Congreso aprobó en marzo de 2014 una resolución para regular el funcionamiento de los *lobbys*, dentro de la reforma prevista del Reglamento de la Cámara Baja, aún pendiente en agosto de 2015.

distintas actuaciones de las administraciones<sup>74</sup>, no ha empezado a estar presente en la organización de la empresa en España hasta muy recientemente. Como es lógico, muchas organizaciones sí que han llevado a cabo acciones de *lobby* en algún momento – bien directamente, bien recurriendo a los servicios de terceros - , pero de forma esporádica, aún sin considerarlas explícitamente como parte de su estrategia general de comunicación. Afortunadamente, “en la última década hemos ido dejando atrás el *lobby* chapucero que se practicaba en nuestro país hasta hace poco, a cargo de conaseguidores que bordeaban el tráfico de influencias en sus conductas. Pero aún quedan resabios, que manchan la imagen del colectivo y provocan que esta actividad siga estando mal vista por los ciudadanos. Por eso, los “lobistas” son los primeros que saldrían beneficiados si se estableciera unas reglas de juego...”<sup>75</sup>

## II.G. Relaciones con Periodistas y Medios

### Introducción

Basándonos en la Teoría General de Sistemas, podemos ver a la empresa como un organismo complejo, compuesto de elementos interconectados en evolución permanente bajo la acción del entorno exterior, que debe ser orientado para la consecución de objetivos globales<sup>76</sup>. Se puede deducir de este planteamiento que la empresa tiene la responsabilidad de informar y de comunicarse con dicho entorno y que, como consecuencia de la necesaria adaptación para ello, necesita dotarse del canal para información y comunicación con los Medios, que son los que funcionan como intermediarios entre la organización y sus públicos.

La relación con los Medios en la década de los ochenta en España se desarrollaba básicamente de forma puntual. A menudo eran reactivas, respondiendo a un interés ocasional de los Medios por la empresa; o era ésta la que se acercaba a los Medios porque consideraba que había algo importante que quería transmitir, o simplemente, se pensaba que los Medios debían conocerlo. Es el periodo en el que se estaban todavía creando los gabinetes de prensa, de los cuales son herederos hoy las direcciones de comunicación, y en el que la gestión de la relación con los Medios estaba basada en los contactos personales.

Pronto, ante la creciente importancia para la empresa y para sus públicos del papel de los Medios, se evidenció la necesidad de gestionar estas relaciones de manera más sistemática para lograr mayor eficacia; lo que, a su vez, requería que los programas de Relaciones con los Medios estuvieran integrados coherentemente en un Plan de Comunicación Externa de la empresa.

---

<sup>74</sup> Cervera Fantoni, Angel Luis. *Comunicación...* Op. Cit., p. 264

<sup>75</sup> Francés, Juan. *Seis razones para una regulación del lobby*. El País, 25-III-2013

<sup>76</sup> Bertalanffy, L Von. *General System Theory*. Penguin Books, Harmondsworth, 1971

## El sentido de las Relaciones con los Medios

Hoy en día, es impensable una actitud de oscurantismo e impermeabilidad como la que mantenían la mayoría de las empresas aún en la década de los 80. El principio tan repetidamente invocado por aquellos años de que “si no dices tú lo que eres, pronto otros dirán de ti lo que no eres”, fue calando en los consejos y direcciones generales de las grandes empresas a la vista de las nuevas necesidades y exigencias del entorno en constante cambio, y de la irreversibilidad de estos cambios.

En este contexto de inevitabilidad, se descubría a la vez el valor de la presencia positiva en los Medios. En ocasiones, la transparencia y una buena política de puertas abiertas resultaban más beneficiosas para la empresa que una campaña de publicidad, dado que la información siempre tiene mayor credibilidad que aquella y es una inversión menos costosa.

Así, se fueron generalizando los análisis de presencia en Medios, para detectar si ésta es positiva o no, y, a partir de ahí, ir estableciendo programas de acción para mejorar esa imagen o esa percepción que determinados Medios y sobre todo los públicos podían tener. Y eso no solamente al nivel de las empresas individualmente, también las asociaciones han seguido una evolución paralela. Es lo habitual encontrar que las Asociaciones empresariales o patronales también tienen sus respectivos programas de relaciones con los Medios.

La relación de la empresa con los Medios de Comunicación podría considerarse una de las acciones de comunicación externa más importantes para el desarrollo de los objetivos empresariales. La capacidad de los Medios para llegar a una audiencia amplia y participar en el proceso de creación de opinión de gran cantidad de personas, conlleva un considerable poder para conformar la imagen de la empresa. Esta importancia es aún más evidente durante el curso de una crisis.

En este sentido, el profesor Justo Villafañe<sup>77</sup> defiende la importancia de los Medios de Comunicación en la acción comunicativa empresarial y afirma que “la información permanente a los medios de comunicación constituye otra acción imprescindible para la revalorización comunicativa de la reputación corporativa”.

Del mismo modo, un informe de la Asociación Española de Directivos de Comunicación/DirCom, revela en la década de los 90 que las empresas conferían una mayor importancia a la relación con los Medios de Comunicación frente a otras vías de difusión de la información<sup>78</sup>.

---

<sup>77</sup> Villafañe, Justo. *La buena reputación: claves del valor intangible de las empresas*. Pirámide, Madrid, 2004, p. 175.

<sup>78</sup> Datos extraídos de Martín, Fernando. *Comunicación en Empresas e Instituciones. De la consultora a la dirección de comunicación*. Ed. Universidad de Salamanca, 1995, Salamanca. Pág. 30

## La Empresa ante los Medios de Comunicación

El desarrollo de una economía de mercado en España, con el consiguiente aumento de la competencia, a partir de la incorporación a las Comunidades Europeas, colocó a la empresa por primera vez como actor principal en el sistema económico y como elemento fundamental en el ciclo de la información. Las empresas ya no eran solo consumidoras sino también generadoras de información y noticias económicas y, a menudo, de interés general.

Como se ha mencionado antes, este papel aún no estaba asumido a principios de los 90; sobre todo, en lo que respecta a las medianas y pequeñas empresas. Así lo ponían de manifiesto profesionales de la comunicación: "Sin embargo, la empresa española cree todavía que es innecesario ofrecer información sobre sí misma, y considera que prácticamente todos los aspectos de su actividad deben tenerse por confidenciales. Piensa que le afecta de manera directa la necesidad de que se haga publicidad sobre ella porque no sólo no tiene la conciencia adecuada de colaborar con los medios, sino que en muchos casos además trata de ocultar la verdad sistemáticamente, e incluso falsear determinados datos que le afectan: cuenta de resultados, composición del consejo de administración, etc".<sup>79</sup>

Pero esta situación fue cambiando a medida que los Consejos y Direcciones Generales de las empresas fueron interiorizando la conveniencia de esas relaciones con los Medios, de llevarlas a cabo de forma profesional y sistemática, y de hacerlo de forma coherente con la estrategia general de comunicación. Este proceso llevó a la creación de los gabinetes de prensa primero y a que éstos se integrasen en las responsabilidades de la figura del Dircom, creada posteriormente.

El desarrollo de la actividad empresarial cada vez es más difícil a medida que cada día existe un mayor número de organizaciones que nos ofrecen bienes y servicios similares, cuando no iguales. Por ello, el primer objetivo de la comunicación en la empresa es posicionar a ésta en su mercado, dotándola de identidad propia y de una personalidad reconocible para todos los públicos. Ello será el resultado de todas las manifestaciones de la empresa ante su entorno y de la impresión que las audiencias exteriores de la empresa reciben o tienen de ésta. Y en este marco, la relación con los Medios juega un papel clave, dada su capacidad de difusión de esa imagen externa de la empresa. De ellos puede depender que las audiencias exteriores dibujen en sus mentes una o otra imagen de la empresa, y por lo tanto, de ellos puede depender ese posicionamiento. El que el público tenga una imagen positiva de la labor de la empresa es, sobre todo, consecuencia del comportamiento de la empresa, pero también se ha de tener en cuenta lo que los Medios cuentan de la ella.

---

<sup>79</sup> Castillo Hermosa, Jaime del; Bayón Esteban, M<sup>a</sup> Mercedes; Arteta Arrúe, Rosa. *La empresa ante...* Op. Cit. p. 14



Por tanto, una gestión eficaz de la relación con los Medios es crucial para la consecución de los objetivos de comunicación externa en el plano de imagen y reputación de la compañía. Los Medios comunicarán al exterior en función de lo que hacia ellos haya comunicado la propia empresa; si esta primera comunicación falla, la información que se verterá al exterior dará una imagen distorsionada de la empresa.

Tal y como afirma Fernando Martín<sup>80</sup>: “Los empresarios y quienes rigen las instituciones necesitan informar de sus organizaciones y actividades, pero no sólo de lo “buenas y maravillosas” que son, sino de: *cómo* se encuentran financiera y productivamente, para así dar mayor fiabilidad a sus productos y servicios dirigidos hacia un determinado público objetivo, al que quieren llegar; también *por qué* sus elementos productivos o de servicios se realizan así o de otra manera; *qué* ventajas nos ofrecen; con *cuántos* empleados cuentan para producir lo que sacan al exterior; de *cómo* se encuentran laboralmente las relaciones con ellos; con *qué* “cultura corporativa” o conjunto de normas humanas y sociales están formadas sus organizaciones; de *cómo* funcionan sus “comités de empleados”; de *para qué* se realiza esto y no lo otro; con *qué* vehículo o “Revista informativa” cuentan sus empleados y clientes, para conocer lo que ocurre dentro y fuera de ellas”.

## Los Medios de Comunicación ante la Empresa

Los Medios de Comunicación son pues consumidores de información; y la empresa es uno de sus proveedores; de los más importantes, para los medios de información económica. A la vez, los Medios son productores de información que está destinada a sus respectivos públicos. Para ello seleccionan y “elaboran” la materia prima recibida – es el valor que añade su intermediación – para darle el tratamiento y forma que consideran que responde mejor a los intereses de sus públicos o a sus propias estrategias empresariales.

Por ello, la visión de una empresa sobre la importancia o interés de una información o noticia generada por ella misma no tiene por qué coincidir, en principio, con la valoración que de esa información haga el medio que la recibe. Esta obviedad, sin embargo, ha sido – y sigue siendo en muchos casos – motivo de frustración y de recelo ante los Medios por parte de empresas y directivos, en la medida que no siempre se publican sus noticias; o no se destacan como corresponde a la importancia que, en su opinión, tienen; o se presentan con un enfoque que no es “el adecuado”,...

La relación entre los Medios y las empresas se ha ido conformando a medida que lo hacían otros elementos del entorno general. Así, por ejemplo, a principios de los 80 las noticias relativas a empresas o la información económica, en general, apenas tenían cabida en los Medios. La “prensa salmón”, a imitación del ejemplo anglosajón, fue un paso significativo para dotar de un espacio específico en los Medios a una dimensión de la actividad social, la económica, cada vez más presente en todas sus

---

<sup>80</sup> Martín, Fernando. *Comunicación en...* Op. cit

manifestaciones. De hecho, hoy en día, no sorprende que, con frecuencia, sean informaciones económicas las que ocupen primeras páginas de medios generalistas.

La progresiva profesionalización de esta relación también ha sido evidente, tanto desde las empresas como desde los propios Medios. La creación de la APIE (Asociación de Periodistas de Información Económica) es un indicador de la visión de los profesionales de los Medios acerca de la relevancia creciente de esta prensa, así como de la consiguiente y necesaria especialización para el mejor ejercicio de su actividad. En la misma línea, el aumento paulatino del nivel de preparación de los periodistas en materia económica y empresarial, en general, y de su grado de conocimiento sobre los distintos sectores principales de actividad, han contribuido también positivamente.

Desde la empresa, su asunción de la importancia de la comunicación, y dentro de esta, del papel de los Medios, para el logro de sus objetivos, ha traído consigo la evolución de la gestión de esta relación, desde el contacto personal y esporádico, pasando por la constitución del gabinete de prensa, y llegando a incorporar la actividad de éste en un plan general de comunicación para la empresa bajo una dirección única, integradora y profesionalizada.

A pesar de estos indudables avances, en la primera década de este siglo - y, sin riesgo de error, aún hoy en día - quedaba camino por recorrer, a juzgar por los resultados del estudio llevado a cabo en 2006 sobre la percepción de los periodistas sobre sus relaciones con empresas e instituciones<sup>81</sup>. Se recoge en el mismo, por ejemplo, que en torno al 25% de los periodistas encuestados manifiestan que las notas de prensa que reciben de empresas e instituciones adolecen de una redacción sin enfoque periodístico, son muy publicitarias, no incluyen suficiente información y tienen mucha “paja”.

### Características de la relación Empresa - Medios de Comunicación

A la vista está que a la empresa no le basta con suministrar información, hay que suministrarla de forma racional, adecuándose a lo que los Medios demandan. De acuerdo con ello, no es difícil encontrar reglas básicas que se ofrecen a las empresas para tratar con los Medios, como<sup>82</sup>:

- Bajo cualquier circunstancia, y sobre todo en crisis, la única forma de “controlar” la información es proporcionarla.
- La relación con los medios no consiste en rectificar después, sino en anticiparse a la información.
- Trate a los periodistas como le gustaría ser tratado por ellos.

---

<sup>81</sup> *Periodistas, Empresas e Instituciones. Claves de una relación necesaria.* Estudio de Comunicación, Demométrica, con la colaboración de FAPE, APIE y ANIS.

<sup>82</sup> Carrascosa, Jose Luis. *Comunicación. Una comunicación eficaz para el éxito en los negocios.* Ciencias de la Dirección. Madrid.1992.

- No mienta; si no puede, o no quiere, decir la verdad, cállese.

En los últimos años, las empresas españolas van poniendo en práctica cada vez más estas pautas, y son pocas ya las que carecen de un responsable de “tratar con la Prensa”. Las grandes sociedades, casi ya 500, que aparecen en la Agenda de la Comunicación editada por la APIE disponen de un responsable de relaciones informativas con los Medios de Comunicación que en el 80 por ciento de los casos se dedican a tiempo completo a esa actividad.<sup>83</sup> Esto nos confirma que se están produciendo cambios, pero, sobre todo, nos da una idea del valor de la comunicación en las empresas de hoy en día.

Es obvio que a través de los Medios de Comunicación también establece la empresa una parte considerable de su comunicación o intercomunicación con líderes de opinión, políticos,... que también son interlocutores directos de la empresa, además de con el público en general.

Lo que ocurre en este caso es que entre la empresa y estos interlocutores se sitúan los Medios de Comunicación y especialmente la figura del periodista como líder de opinión. Los Medios de Comunicación son un canal de intercomunicación entre la empresa y la sociedad, pero con la singularidad de que los Medios realizan el diálogo, dando lugar a una modificación de los mensajes emitidos, tanto por la Empresa como por los interlocutores sociales.

El propio periodista organiza la comunicación, se convierte en fuente de información y emite sus mensajes en una y otra dirección. Es decir, los Medios de Comunicación son mucho más que cauce para el diálogo o la intercomunicación, ya que en ocasiones se convierten en centro de la intercomunicación, ejerciendo una notable influencia sobre la misma.

Javier Galán<sup>84</sup> habla de “periodismo institucional como un proceso de comunicación distinto y diferenciado del resto de los procesos de comunicación que establecen las empresas e instituciones con los medios de comunicación”.

Vemos así la dualidad de funciones que ejercen tanto los Medios de Comunicación como la propia empresa, ambos emisor y receptor de una información que fluye entre los dos, a fin de canalizarla hacia un tercero, receptor secundario, quien es en definitiva quien dará el visto bueno a la información y decidirá la relevancia de la misma atendiendo a otra serie de parámetros individuales, psicológicos, sociales...de lo que dependerá, en definitiva, la imagen de la empresa.

Es evidente que el hecho de conocer no sólo a los miembros de los Medios, sino también su forma de actuar, facilita considerablemente las relaciones con éstos y mejora el acceso y el contacto. Los expertos en comunicación de la empresa deben

---

<sup>83</sup> Op. cit.pág.125

<sup>84</sup> Galán, Javier. Periodismo institucional: nuevo estilo de hacer periodismo. en VVAA. *El periodismo de fuente*. Universidad Pontificia de Salamanca, Salamanca, 2003, p. 190

conocer y respetar el código de los Medios, y trabajar para facilitarles información honrada, exacta, completa de los hechos, así como procurar resolver los problemas derivados de las relaciones con ellos a través de una discusión franca de los mismos”.<sup>85</sup>

El periodista valora sobre todo, el contacto personal con la fuente de información, en este caso, la empresa. Y en este sentido, resulta relevante que respecto a los posibles errores, ya sea en la transmisión de la información desde la empresa o en su publicación por el medio, la preferencia para el periodista es intentar solventar el problema de la manera más informal posible - el 80% de los periodistas entrevistados<sup>86</sup> manifiesta que por teléfono. Asimismo, los profesionales de los medios quieren participar en la elaboración de la información: las entrevistas y las ruedas de prensa son los cauces preferidos para la obtención de la información, en detrimento del comunicado.<sup>87</sup>

## II.H. La Comunicación de Crisis

### Introducción

Como se ha venido reiterando, la evolución de la comunicación en las empresas en los últimos treinta años la ha convertido en una herramienta cuya utilidad es considerada indispensable para sus equipos directivos. Por lo tanto, si esto es así en las condiciones en que se desarrolla normalmente la actividad de las empresas, tanto mayor importancia cobra la comunicación cuando la empresa se enfrenta a una situación de crisis, en la que se pone en grave riesgo su reputación.

El término “crisis” proviene del griego antiguo. Durante muchos siglos ha estado asociado al lenguaje de la medicina. La crisis de la enfermedad era para Hipócrates el momento en que los síntomas, signos y otras manifestaciones permitían al médico emitir un juicio y pronóstico sobre la evolución del mal. Pronto pasó a significar un cambio rápido en la enfermedad hacia la mejoría o el agravamiento, significado que se ha mantenido hasta nuestros días.

Actualmente, su uso se ha generalizado a todas las disciplinas. En el diccionario de la RAE sigue siendo la medicina el contexto de la primera entrada, pero añade en siguientes: “Mutación importante en el desarrollo de otros procesos...”; “Momento decisivo...”; “Escasez, carestía.”; “Situación dificultosa o complicada”. En todos los casos una crisis supone un cambio significativo y normalmente tiene connotaciones negativas.

---

<sup>85</sup> Castillo Hermosa, Jaime del; Bayón Esteban, M<sup>a</sup> Mercedes y Arteta Arrúe, Rosa. *La empresa ante...* Op. cit., p. 69.

<sup>86</sup> *Periodistas, Empresas e Instituciones. Claves...* Op. cit.

<sup>87</sup> Álvarez, Tomás y Caballero, Mercedes. *Vendedores de Imagen. Los...* Op. cit.

En el terreno de la actividad empresarial, citando a José Luis Piñuel, “la crisis se caracteriza por una ruptura de equilibrio cuando, tras un acontecimiento que implica a la empresa, la reacción de ésta ante sus públicos amenaza a su imagen y a su relación habitual con sus interlocutores internos y externos”<sup>88</sup>. Sostiene asimismo que la noción de crisis responde a “un cambio repentino entre dos situaciones, cambio que pone en peligro la imagen y el equilibrio natural de una organización porque entre las dos situaciones (la anterior y la posterior a la crisis) se produce un acontecimiento súbito frente al cual una organización tiene que reaccionar comprometiendo su imagen y su equilibrio interno y externo ante sus públicos”.

En todas las épocas las empresas han estado sometidas al riesgo de tener que enfrentarse a situaciones de crisis. Éstas, durante mucho tiempo, se han asociado básicamente a los accidentes industriales. De hecho, era – y sigue siendo en muchas ocasiones – el ejemplo comúnmente utilizado cuando se empezaba a tomar conciencia de la importancia de una adecuada preparación para la gestión de crisis y se teorizaba sobre ello. Esto sucedió a medida que la actividad económica y las empresas iban ganando protagonismo y visibilidad en la sociedad. Porque en el antiguo escenario, la crisis podía ocasionar normalmente un impacto negativo material, cuantificable económicamente, y de solución en coste y tiempo razonablemente previsible. Los motivos potencialmente causantes eran casi siempre internos, y la gestión de la crisis estaba en manos de direcciones operativas.

El nuevo escenario se ha vuelto más complejo, con más agentes presentes; y las expectativas hacia las empresas han aumentado. Por todo ello los elementos desencadenantes externos pueden ser tanto o más probables que los internos. Y los valores en riesgo ahora son, sobre todo, inmateriales – la imagen, la reputación – esto es, las consecuencias son potencialmente más graves y de más difícil control. Por eso la gestión de una crisis ha pasado a ser, fundamentalmente, la gestión de la comunicación en situación de crisis.

## Características de una crisis

Desde diferentes disciplinas se ha abordado el concepto de crisis. A grandes rasgos todos los autores coinciden en que se trata de una situación extraordinaria, de claras consecuencias potencialmente negativas, que amenaza seriamente a los objetivos que se establecen desde la alta Dirección, a un ritmo acelerado, que merma los tiempos de ejecución inmediata para poder reconducir la situación a fin de que la relación entre empresa y público no se pierda definitivamente.

Fink<sup>89</sup>, nos ofrece una visión con los rasgos intuitivos más definitorios de un periodo de crisis:

- Se aumenta la intensidad de los acontecimientos: Desde el momento en que se comienza a percibir el estado de crisis, los tiempos comienzan a acelerarse, y

<sup>88</sup> Piñuel Raigada, José Luis. *Teoría de la comunicación y...* Op. cit.

<sup>89</sup> Fink, Steven. *Crisis management: planning for the inevitable*. iUniverse. 1986

atendiendo a la sociedad globalizada en la que vivimos y la rapidez de movimiento de información que suponen las nuevas herramientas que tenemos a nuestro alcance, esto supone que el ritmo de trabajo de la organización se deba acelerar para controlar los focos informativos que proceden desde el exterior y pueden llegar a mermar la capacidad de reacción de la entidad.

- Se es objeto de escrutinio por parte del gobierno y de los medios de información: Los medios, como intermediarios entre la organización y los públicos, tienen un potencial enorme para poder persuadir a la opinión pública sobre ciertas informaciones, tanto positivas como negativas.
- Interfiere en el desarrollo normal de los negocios: Evidentemente, una crisis rompe el orden normal establecido en una entidad e implica una nueva situación que se debe resolver a la mayor brevedad, y siempre aunando fuerzas entre todos los integrantes de la empresa. La gestión de la comunicación se convierte vital en estos momentos, tanto a nivel interno, como a nivel externo.
- Pone en peligro la imagen de que disfruta la empresa o sus directivos: Una crisis evidencia problemas internos en la organización y por lo tanto, merma tanto la reputación como la imagen de la compañía. Una buena gestión permitiría reorientar esa imagen y potenciar nuevamente la reputación de la compañía frente a los públicos externos e internos.
- Daña la cuenta de resultados de la empresa de alguna forma: En la mayoría de los casos una situación de crisis, podría afectar los resultados de la empresa, en tanto que se deteriora la imagen y el público actúa consecuentemente, castigando a la empresa y decantándose por sus competidoras. Una crisis podría llevar a la quiebra a una compañía, es evidente.

Volviendo a José Luis Piñuel, las características que a su juicio definen una crisis serían las siguientes:

- La sorpresa: Un riesgo que hubiese sido íntegramente anticipado, jamás conduciría a una crisis, es decir, a una grave rotura de equilibrios.
- Cada crisis es única, raramente dos crisis tienen las mismas causas, y, llegado el caso, las mismas causas jamás producirán los mismos efectos.
- Toda crisis provoca una situación de urgencia, caracterizada por las dificultades técnicas que hay que afrontar y por la afluencia de informaciones negativas a atajar.

### Tipología de crisis

Existe abundante bibliografía sobre la crisis y sus diversos aspectos y elementos. En ella se pueden encontrar descripciones de los distintos tipos de crisis y cómo

agruparlas, en función, por ejemplo, de la naturaleza de los riesgos, de sus orígenes, o, incluso, de la duración de la propia crisis.

Algún autor, como es el caso de Mitroff<sup>90</sup>, desarrolla un análisis más complejo, agrupando en dos grandes familias los tipos de crisis y los tipos de prevención. Sostiene que la organización debe prepararse al menos para una crisis de cada familia, ya que estar preparados para poder hacer frente a todos los tipos de crisis es imposible. Si la empresa consigue esto podrá hacer frente a cualquier tipo de crisis, y podrá adaptar los planes rápidamente para poder crear los necesarios en cada momento.

Atendiendo también a la preparación, González Herrero<sup>91</sup>, clasifica las crisis de acuerdo con las posibilidades de intervención de la organización en puramente accidentales y en aquellas que podrían llegar a ser evitables mediante una intervención oportuna y eficaz.

En cualquier caso, y ante la aceptación del hecho de que no se puede descartar la posibilidad de sufrir una crisis, y de que los riesgos de la misma pueden ser muy graves, todos los estudiosos y expertos coinciden plenamente en la importancia de que toda la organización esté preparada para poder afrontar convenientemente la crisis, caso de que surja.

## Gestión de una crisis

Para poner de manifiesto la importancia que tiene para una organización su capacidad para gestionar una situación de crisis, basta decir que de la calidad de dicha gestión puede depender la supervivencia de la propia organización.

Aún más, una gestión eficaz puede dar lugar en ocasiones incluso a que la imagen de la organización no solo no se vea perjudicada, sino que salga reforzada. “Al ser una crisis un acontecimiento aleatorio no deseado, las consecuencias y los efectos de esta crisis pueden oscilar dentro de un amplio margen que va desde el descrédito más absoluto de la organización a la superación de la misma. Hasta el punto de obtener gracias a ella mayores ventajas competitivas tanto en el reforzamiento, como en la mejora de su propia imagen; si se resuelve positivamente. Esta es al menos la conclusión que se puede extraer al realizar un recorrido por la historia de muchos casos que salieron airoso ante una situación de crisis”<sup>92</sup>.

Evidentemente, no parece sensato confiarse a la improvisación para resolver una situación de crisis. Por ello, la gestión eficaz empieza por una adecuada preparación.

<sup>90</sup> Mitroff, Ian I., Pearson, Christine M. y Harrington, L. K. *The essential guide to managing corporate crises*. Oxford University Press. New York, 1996

<sup>91</sup> González Herrero, A. *Marketing preventivo: la comunicación de crisis en la empresa*. Comunicación Bosch, Barcelona, 1998

<sup>92</sup> Sánchez Calero, Luisa. *La comunicación en organizaciones e instituciones en tiempos de crisis* en VVAA. *El periodismo de fuente*. Universidad Pontificia de Salamanca, Salamanca, 2003, p. 212.

Como se ha señalado anteriormente, a partir, sobre todo, de mediados de los 90 se empezó a tomar conciencia del tema de la gestión de crisis por parte de las empresas. Sin duda contribuyó a ello la amplia difusión por los medios de comunicación de determinados casos que afectaron negativamente la reputación de grandes empresas y supusieron por tanto graves daños y riesgos para las mismas. Este creciente interés dio lugar a un buen número de publicaciones que hasta hoy siguen apareciendo. Independientemente del enfoque de las mismas, del valor relativo que asignen a los distintos elementos o aspectos de las crisis, o del mayor o menor detalle de sus análisis, hay tres puntos básicos que son comunes para la preparación para la crisis, que se pueden resumir como sigue:

### Ejercicios de simulación:

Es la única forma que tiene la empresa de poner a prueba sin riesgo su capacidad para hacer frente a la crisis, mentalizar a la organización al completo sobre la importancia de esta preparación, entrenar al personal en todos los niveles y áreas potencialmente implicados, y para ir introduciendo los elementos de mejora que normalmente se detectan en todos los ejercicios, si se realizan adecuadamente. En cada ejercicio el supuesto de crisis debe ser diferente, con el fin de ir entrenando a la organización para cualquier situación, en la medida de lo posible. Aunque sea cual sea el tipo de crisis de que se trate una buena parte de la respuesta es común a todas ellas, el objetivo debe ser reducir al máximo de lo razonablemente posible las sorpresas y la necesidad de improvisar si llega a darse el caso real.

Al igual que, por ejemplo, se ha extendido la práctica de ejercicios periódicos de evacuación de edificios públicos por alarma de incendios, se está generalizando en las empresas, aunque lentamente, la realización de ejercicios de simulación de crisis.

### Comité de Crisis:

Es el órgano interno que tiene la responsabilidad de la gestión de la crisis y que se constituye cuando se declara ésta. La composición de este comité depende de la empresa u organización y su sector de actividad, pero normalmente tendrá miembros permanentes (los responsables de Comunicación y de Asuntos Legales, por ejemplo) y otros que dependerán del tipo de crisis de que se trate. Igualmente, el Presidente del comité será designado en cada caso buscando solo la máxima eficacia en la gestión de la crisis, esto es, sin atender necesariamente a posibles niveles jerárquicos de sus miembros.

El Comité de Crisis tiene en exclusiva la autoridad para decretar el estado de crisis y su final. Recibe toda la información interna y externa relativa a la crisis o de interés para la gestión de la misma y canaliza coordinadamente la información que se emite tanto al exterior como al resto de la propia organización. Asimismo, decide la estrategia a seguir para la resolución y transmite o ejecuta las correspondientes decisiones. Por último, y como cualquier otro actor, una vez acabado el simulacro o la situación real de crisis, este Comité analiza su propia gestión e identifica necesidades de mejora, cambio o revisión.



**Manual de Crisis:**

El objeto del Manual de Crisis puede decirse, de forma resumida, que es tener adelantado todo el trabajo que pueda ser necesario realizar en caso de crisis. Esto incluye procedimientos de actuación, organigramas de gestión con las responsabilidades asignadas y datos de contacto de cada miembro, listados detallados de públicos externos potencialmente interesados por la crisis y sus efectos (medios de comunicación, autoridades, competidores, ONGs, etc.), plantillas de comunicados externos e internos, etc.

Se trata, de que cada integrante de la organización pueda, desde el momento en que se desencadena la crisis y mientras dure ésta, saber cómo actuar y, en definitiva, de que la necesidad de improvisar se reduzca a lo mínimo imprescindible.

El Manual se debe revisar anualmente, para incorporar los resultados de la experiencia de los ejercicios de simulación, incluyendo la del propio uso del Manual, y actualizarse cada vez que se produce un cambio, ya sea organizativo, de datos de listados, o de cualquier otra naturaleza. En cualquier caso, debe revisarse al menos una vez entre dos ejercicios anuales para mayor seguridad de que se encuentra actualizado.

Como es lógico, básicamente por razones de facilidad de uso y eficacia, el contenido del Manual de Crisis no es el mismo para toda la organización, salvo excepciones, sino que se adapta a las características de cada área y a su participación potencial en la gestión de la crisis.

La idea del uso de los Manuales de Crisis coincide básicamente con la de los Manuales de Emergencias que en los años 80 y 90 se habían implantado ya en buen número de empresas en España, sobre todo en las industriales. De hecho, la situación de crisis puede considerarse un caso particular de la emergencia y, en áreas operativas sobre todo, el mismo manual de crisis puede servir a ambos supuestos, naturalmente haciendo uso de lo que sea de aplicación según el caso.

## **II.I. La Comunicación Interna**

Como se ha señalado antes en el apartado (II.B) dedicado a los antecedentes y evolución de la comunicación empresarial, en los años 30 y 40 se desarrollaron estudios y experiencias relacionadas con la comunicación organizacional, pero enfocadas fundamentalmente hacia la mejora de la productividad. Es en la década de los años 60 cuando emerge la noción de imagen institucional y comienzan a redefinirse los sistemas de relación con los públicos externos. El paso a incluir los internos se retardaría hasta finales de la década, sobre todo bajo la influencia de “mayo del 68”, cuando se comienzan a producir los cambios más significativos en el seno de las empresas, que las conducirá a tener en cuenta nuevas aspiraciones y demandas de los empleados. Nació así la función de Comunicación Interna como un sistema que

permitiría mantener informados a los empleados y, con el tiempo, darles voz para poder conocer la salud interna de la organización e implantar los sistemas adecuados para mejorarla en caso de que fuera necesario.

Ante los cambios constantes en el mercado y la sociedad, la empresa, como integrante de ese universo, debe adaptarse y adoptar la mejor forma para poder sobrevivir y hacerlo en las mejores condiciones posibles. En ese sentido la redefinición de los sistemas y canales de comunicación son necesarios, dada la capacidad estratégica de la comunicación en los sistemas de gestión de la compañía. Así lo entiende también el profesor Justo Villafañe, quien afirma que “la comunicación y la información en el seno de la empresa no son una moda actual, sino una respuesta en términos de *management*, a la creciente complejidad de la propia empresa”<sup>93</sup>. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano, y su principal función es la de apoyar estructuralmente el proyecto empresarial. Se trata según Rodríguez de San Miguel de “un conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de objetivos organizacionales”<sup>94</sup>.

Cada vez más, se concibe la Comunicación Interna como un proceso vital, de gran importancia para fomentar el aprendizaje de la organización entre el personal de la misma, del mismo modo, que se aúnan esfuerzos para su mejora activa. “De ahí que se esté convirtiendo en uno de los grandes retos profesionales del siglo XXI donde todavía son muy pocas las entidades que desarrollan una adecuada política de Comunicación Interna que contribuya a implantar los cambios y a lograr los objetivos corporativos y estratégicos de la compañía”<sup>95</sup>. Jesús García apunta que la Comunicación Interna es el vehículo para contar con las opiniones de todos en una reflexión global de la empresa<sup>96</sup>. A lo que Andreu Pinillos<sup>97</sup> añade que el empleado tiene sus propios intereses y debe preocuparse y tener la actitud de obtener información por el contenido y las funciones de su puesto de trabajo, su retribución, su promoción, su formación, sus posibilidades de desarrollo profesional, las políticas de dirección y de gestión, las prioridades del negocio, etc.

La comunicación en la organización se convierte así en un instrumento de crecimiento dentro de la unidad del proyecto, se comporta como un todo, y en ocasiones como palanca de cambio ante determinadas situaciones. La Comunicación Interna, cubre por tanto una necesidad para paliar uno de los problemas muy en boga de las organizaciones: la dispersión interna. Se podría decir, haciendo un simil, que la

---

<sup>93</sup> Villafañe, J. *Imagen positiva: gestión...* Op. cit., p. 235

<sup>94</sup> Rodríguez de San Miguel, H.A. “Hacia una definición de la comunicación organizacional”, en Losada Díaz, José Carlos. *Gestión de la Comunicación en las organizaciones*. Ariel Comunicación. Barcelona. 2004

<sup>95</sup> Muñiz, Rafael. *La Comunicación Interna herramienta estratégica de la empresa en el siglo XXI*. En la URL: [www.marketing-xxi.com](http://www.marketing-xxi.com)

<sup>96</sup> García Jiménez, Jesús. *La Comunicación Interna*. Ediciones Díaz de Santos. Madrid. 1998. Pág. 53

<sup>97</sup> Andreu Pinillos, A. *La batalla de la Comunicación Interna*. Harvard Deusto Business Review. Barcelona. 1998

Comunicación Interna constituye el cemento de las corporaciones, dado que proporciona unidad a la empresa, entendida en el sentido de “emprender juntos” una labor de la manera más óptima para alcanzar los resultados propuestos.

Tal y como afirma José María Aguirre, “si nos remontamos a hace 20 años, la Comunicación Interna prácticamente no existía en las empresas; poco a poco hemos ido comprendiendo que la comunicación es fundamental para poder dirigir organizaciones”<sup>98</sup>.

La Comunicación Interna, apela mucho a la motivación, que resulta ser uno de los aspectos más complejos de alcanzar a nivel humano. Así, garantizar la satisfacción del empleado en su entorno diario de trabajo, y su implicación en el proyecto empresarial no es una tarea fácil; sin embargo, la Comunicación Interna viene a intentar conseguir la adhesión diaria al proyecto organizativo por parte de quienes lo realizan. Es una manera sutil y eficaz de ligar el destino individual al corporativo. Se podría decir que el lema general de la Comunicación Interna podría ser el de: “viajamos todos en el mismo barco”, lo que genera un sentimiento de pertenencia, y contribuye a crear la identidad de la empresa. Es un instrumento capaz de conciliar entre sí a sus componentes al favorecer un clima de confianza y colaboración entre todos ellos. En último término, la labor de Comunicación Interna correctamente realizada genera beneficios tanto intangibles (motivación, satisfacción, sentimiento de pertenencia...) como tangibles (mayor productividad).

## Ubicación de la Comunicación interna dentro de la empresa

La concepción integradora de la comunicación empresarial en sus distintas manifestaciones en aras de la coherencia y de la creación de una sólida y nítida identidad, que intelectualmente está aceptada sin discusión, encuentra sin embargo resistencias a la hora de su aplicación al diseño organizativo. Así, aún se produce en este periodo con cierta frecuencia la discusión sobre la adecuada ubicación de la Comunicación Interna en el organigrama de la empresa.

En los años setenta dependía exclusivamente de la dirección de Recursos Humanos, para ir pasando paulatinamente a ser responsabilidad del Departamento de Comunicación. Se apunta a la necesidad de que exista coordinación entre ambas áreas, aunque la dependencia de la Dirección de Comunicación sea clara, ya que esta es una función transversal a todas las políticas corporativas, tiene un ámbito de competencia más extenso que los RRHH, y posee una mayor capacidad de representación del conjunto de la empresa<sup>99</sup>.

<sup>98</sup> Observatorio de la Comunicación Interna e imagen corporativa. *Marca interna y mandos intermedios. Claves para la Comunicación Interna como estrategia empresarial. IV Estudio de la Comunicación Interna en las empresas españolas*. 2005

<sup>99</sup> Villafañe, J. La gestión de la Comunicación Interna en *Imagen positiva: gestión...* Op. cit. p. 238

Es de destacar que los datos que ofrece el Observatorio de Comunicación<sup>100</sup>, demuestran que en un 50% de las empresas objeto del estudio la Comunicación Interna forma parte del departamento de Recursos Humanos, en un 40% de ellas se sitúa en el departamento de Comunicación, y en el resto están como departamento independiente, en casi todos los casos junto a Presidencia o Dirección General. Lo que nos vienen a demostrar que en el seno de las empresas todavía queda camino por recorrer hasta que la comunicación se consolide como la herramienta de gestión que se acepta que es.

### Objetivos de Comunicación Interna

Los objetivos prioritarios de la Comunicación Interna se pueden agrupar en tres áreas:

**Objetivos de identidad corporativa:** El principal objetivo en este ámbito sería el de dar a conocer con toda claridad el proyecto de la empresa, con el fin de implicar en su consecución a todos los actores.

**Objetivos organizacionales:** Para diseñar estructuras sencillas, que faciliten pautas de intercambio y dialogo interno, fluidas y flexibles; con pocos niveles jerárquicos y un nivel mínimo de centralización; y capaces de respuestas rápidas y creativas a las nuevas necesidades.

**Objetivos estratégicos:** Para mejora de la productividad mediante la evaluación de necesidades, la definición de políticas de impulso que se apoyen en los actores internos, conocimiento y segmentación de los públicos internos y el apoyo y participación en la formación.

Se suele añadir un cuarto grupo de objetivos (comportamentales) que se pueden resumir en uno, que es el de lograr la motivación. Sin embargo, este no debería ser un objetivo en sí mismo, sino que debería ser en todo caso, una medida del grado de consecución de otros, entre ellos, los anteriores. Es un error frecuente considerar que la motivación debe ser un objetivo de comunicación y este error hace que con mucha frecuencia la atención de la Dirección no se dirija a la solución de los problemas reales que pueden requerirla. Por poner un ejemplo, parece evidente que una empresa con una política de retribuciones cicatera e injusta no debe esperar que ningún plan de Comunicación Interna consiga motivar a sus empleados.

### Herramientas de Comunicación Interna

La Comunicación Interna ha contado a lo largo de los años con diferentes herramientas. En ocasiones se asocia el nacimiento de la Comunicación Interna con el de aquella primera revista de empresa (*House Organ*) a finales de la Segunda Guerra Mundial, básicamente en el área anglosajona. El abanico de posibilidades ha ido

---

<sup>100</sup> Observatorio de la Comunicación Interna e imagen corporativa. *Marca interna y... Op. cit.*

aumentando con la incorporación de las nuevas tecnologías. Hoy en día, Internet y las Intranet (las redes internas propias de las empresas) sirven una buena parte de las acciones de comunicación interna.

Una de las responsabilidades de la dirección de Comunicación Interna en los últimos años, que no se suele destacar suficientemente, es la de establecer y aplicar criterios para encontrar el equilibrio deseable en el volumen de mensajes, comunicados o información que se emite o se demanda. Ante el riesgo de que se genere una percepción de falta de información – habitual, por otra parte, en todas las organizaciones independientemente de la política que se siga en ellas -, las modernas tecnologías propician que se opte en este terreno por la sobreactuación, lo que origina, entre otras cosas, empleo ineficiente del tiempo y dilución de prioridades y, en definitiva, pérdida de valor de la información.

La encuesta de opinión es sin duda una de las herramientas más valiosas en todos los tiempos y lugares para la comunicación interna. Sin embargo, aún no se está utilizando extensamente en las empresas españolas y, cuando se hace, es frecuente que no se cumplan los requisitos necesarios para que esta herramienta cobre todo su valor. Estos requisitos indispensables son:

- La encuesta debe ser diseñada con el objetivo de identificar áreas de mejora en la empresa en opinión de los empleados.
- Debe utilizarse solo si la Dirección está en condiciones y dispuesta a ser consecuente con los resultados.
- Debe informarse a los empleados de los resultados con prontitud.
- La Dirección debe establecer y asegurar la ejecución, por quien corresponda en la organización, de un plan de acción para trabajar en las áreas de mejora identificadas.
- La encuesta, y el proceso subsiguiente, debe realizarse periódicamente. Dependiendo del tamaño y características de la organización, será aconsejable que la periodicidad sea anual, bienal u otra.

## **II.J. Otro tipo de relaciones: El Patrocinio y el Mecenazgo**

Se tratan brevemente a continuación el Patrocinio y el Mecenazgo conjuntamente porque, a pesar de referirse a conceptos y actividades distintas, se han considerado por las empresas - y aún se sigue haciendo - como algo similar e intercambiable. La segunda razón para dedicarle un espacio ahora es que una de estas herramientas – el Mecenazgo – se inscribe en la Comunicación Corporativa, que se ha tratado antes, y

que el Patrocinio forma parte de las herramientas de comunicación comercial, que se trata seguidamente.

El patrocinio y mecenazgo son herramientas que se han venido utilizando a lo largo de la historia. Aunque muy probablemente ya se daban en la Grecia Clásica, e incluso en culturas más antiguas, el primer antecedente documentado que se suele citar es el del acaudalado ciudadano Cayo Cilnio Mecenas que en la Roma Imperial del siglo I a.C. apoyó desinteresadamente el arte y la cultura, y dio nombre al mecenazgo. También es frecuente encontrar repetida la afirmación de que el primer acto de patrocinio de la historia es el contrato firmado por Cristóbal Colón y los Reyes Católicos en 1492; aunque esta afirmación supone estirar probablemente más allá de lo razonable el significado de patrocinio, pues permitiría afirmar también, por ejemplo, que los accionistas de una empresa son sus patrocinadores, lo cual no parece corresponderse con la percepción general.

En cualquier caso, el uso del patrocinio y el mecenazgo, entendido como mecanismo de comunicación empresarial, es un fenómeno bastante reciente. Su antecedente más próximo se encuentra en EEUU en la primera mitad del siglo XX, cuando se extendió la participación de las grandes empresas en los patronatos de los museos y se puso de manifiesto el valor comercial que a aquellas comportaba. Pero es sobre todo a partir de los años 70 en EEUU y de los 80 en Europa, cuando la publicidad comercial experimenta un auge insospechado y los medios de comunicación adquieren una importancia fundamental, cuando el patrocinio empieza a conformarse como un canal importante para las empresas y a tener dimensión significativa. En un contexto de saturación de anuncios publicitarios y de creciente rechazo por el público hacia las empresas, éstas encontraron en el patrocinio y el mecenazgo nuevas formas de comunicación que permitían acceder a los consumidores sin la “presión vendedora” asociada a las fórmulas convencionales.

Así, en el año 1993 la inversión en patrocinio y mecenazgo suponía ya más del 8% del total de la inversión publicitaria de las empresas en España<sup>101</sup>.

Desde el ámbito de las relaciones públicas, el profesor Jose Luis Arceo explica el significado de patrocinio de la siguiente manera: “cuando una organización aporta y da a conocer que aporta una cantidad de dinero y/o bienes y servicios para el desarrollo de unos acontecimientos, de un programa o de una actividad; siempre que ese acontecimiento o actividad nada tenga que ver con los bienes y servicios de la organización patrocinadora”<sup>102</sup>.

Como se ha señalado antes, la diferenciación entre patrocinio y mecenazgo no es siempre clara atendiendo a las actividades que las empresas en ocasiones llevan a cabo bajo estas denominaciones. De hecho, el mecenazgo puede considerarse un caso particular de patrocinio si nos atenemos estrictamente a sus respectivas definiciones. Según el diccionario de la R.A.E.<sup>103</sup>, patrocinar, en su primera acepción, es “defender,

<sup>101</sup> Estudio InfoAdex de la Inversión Publicitaria en España 1995. [www.infoadex.es](http://www.infoadex.es)

<sup>102</sup> Arceo Vacas, José Luís. *Organización, Medios y Técnicas en Relaciones Públicas*. ICIE, Madrid, 2003

<sup>103</sup> *Diccionario de la lengua española*. R.A.E., 22ª edición, 2001

proteger, amparar y favorecer”, y a su vez define mecenazgo como “protección dispensada por una persona a un escritor o artista”. Sin embargo, la segunda acepción de patrocinio, “apoyar o financiar una actividad frecuentemente con fines publicitarios” es la que establece la diferencia, puesto que se asume que el mecenazgo no busca contrapartidas, que es altruista. En esta misma línea, la Ley General de Publicidad no deja lugar a dudas en lo que a la existencia de contraprestación se refiere: “El contrato de patrocinio publicitario es aquél por el que el patrocinado, a cambio de una ayuda económica para la realización de su actividad deportiva, benéfica, cultural, científica o de otra índole, se compromete a colaborar en la publicidad del patrocinador”<sup>104</sup>. Mientras que el mecenazgo está asociado, también en la legislación, con actividades de interés general y susceptibles, en determinados supuestos, de incentivos fiscales a su desarrollo (Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo, BOE núm. 307, de 24/12/2002 y Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones, BOE núm. 310, de 27/12/2002).

Cabe mencionar aquí que, para mayor riesgo de confusión, también está extendido con carácter general – aunque no tanto en el mundo empresarial – el término esponsorización para referirse al patrocinio. En algunos textos se asocia preferentemente con el patrocinio deportivo. Recurriendo de nuevo al diccionario, encontramos que, por el momento, esponsorización es, sin distinciones ni matices, sinónimo de patrocinio.

La finalidad más habitual de las acciones de patrocinio, para la que se ha revelado como una herramienta de gran eficacia frente a las opciones publicitarias tradicionales, es la creación de imagen de marca. Tanto para aumentar su visibilidad y conocimiento, como para configurar dicha marca con los atributos y valores que se pretende que sean percibidos por el público y que están asociados – deben estarlo para que el patrocinio cobre todo su sentido - con la actividad patrocinada.

Indudablemente el Patrocinio y Mecenazgo se han convertido con el paso del tiempo en técnicas de Relaciones Públicas, herramientas de creación de imagen e instrumentos de Responsabilidad Social Corporativa, que, según definición del profesor Solano <sup>105</sup>, es el conjunto de obligaciones inherentes a la libre asunción de un estado o condición, aun no tipificado por el ordenamiento jurídico positivo, pero cuya fuerza vinculante y previa tipificación, proceden de la íntima convicción social de que su incumplimiento supone la infracción de la norma de cultura. Entendemos por norma de cultura ese conjunto de convicciones morales conquistadas a lo largo de la historia y que se relacionan con los grandes valores. Pues bien, las acciones de Patrocinio y Mecenazgo forman parte de ese conjunto de obligaciones que se derivan del extraordinario impacto que una organización, ya sea privada o pública, tiene sobre la sociedad a todos los niveles, es decir, político, económico, medioambiental...

Actualmente, las demandas sociales conducen a que las empresas vayan reservando las actividades de mecenazgo como una forma de respuesta a dichas demandas y que

<sup>104</sup> Ley 34/1988, de 11 de noviembre, General de Publicidad. BOE núm. 274, del 15/11/1988

<sup>105</sup> Solano Fleta, L. *Fundamentos de las Relaciones Públicas*. Síntesis, 1996

las incluyan en sus programas de Responsabilidad Social Corporativa, en los que tendrían difícil encaje los patrocinios, cuya percepción por el público general es claramente de instrumento comercial.

## **II.K. Comunicación Comercial**

Como se ha señalado anteriormente, la publicidad, y la comunicación comercial, en general, ocuparon casi todo el espacio de la comunicación empresarial hasta los años 80. A medida que fue poniéndose de manifiesto la creciente importancia para la empresa de sus relaciones con otros públicos, distintos de sus clientes o usuarios actuales o potenciales, y la consecuente necesidad de una visión más amplia de la comunicación corporativa, la gestión de estas “nuevas” formas de comunicación empresarial se añadieron, como sería lógico esperar, a las responsabilidades de los departamentos de comunicación – comercial - que ya existían en las empresas, o dieron lugar a la creación de una nueva área de gestión en los casos de empresas en sectores que por las características de sus mercados no habían requerido hasta entonces una gestión profesionalizada de sus comunicaciones externas. En ambos casos se llegaba a la figura de la Dirección de Comunicación (Dircom).

No obstante, salvo en las empresas cuya imagen corporativa es coincidente con la imagen de marca o comercial, y, en particular en las grandes corporaciones, la evolución es hacia la separación organizativa de la comunicación comercial y la corporativa. Esto es así fundamentalmente porque la comunicación comercial juega un papel instrumental directamente al servicio de objetivos comerciales a corto o medio plazo, con efecto económico inmediato cuantificable. Por lo tanto, su gestión no puede corresponder sino a la dirección comercial. Evidentemente, esta comunicación estará en todo caso en el marco de la identidad corporativa y en consonancia con la imagen que la empresa quiere proyectar; ambas, identidad e imagen, definidas en el nivel de la presidencia o dirección general. La comunicación no comercial de la empresa, es también especializada y, como aquella, ha desarrollado técnicas propias, pero en general persigue objetivos más a medio y largo plazo, de valor intangible, aunque también tengan evidentemente un impacto económico. Y su gestión no puede corresponder a un departamento operativo, como es el comercial.

No obstante, con el fin de completar la visión general de la comunicación empresarial en los 80 y 90, se hace seguidamente un breve repaso de dos tipos de comunicación comercial: la Comunicación de Producto y los Actos de Empresa (para los que a menudo se emplea el término “eventos”).

### **Actos de Empresa**

Aunque los Actos de empresa se incluyen aquí en el apartado dedicado a la comunicación comercial porque así suele hacerse en la mayor parte de la bibliografía



sobre comunicación empresarial, es evidente que pueden tener carácter meramente institucional y que, por lo tanto, se incluyen también entre las herramientas de la comunicación corporativa.

El punto de partida de los Actos de empresa tal y como se conocen hoy en día se podría establecer hacia la década de los 40 en Estados Unidos. En una primera etapa, con la aparición de nuevos productos y nuevas industrias, y naturalmente nuevos consumidores y un crecimiento rápido del mercado, es cuando surgen la publicidad y el marketing fundamentados en el consumidor final. De este modo, los Actos de empresa en estos momentos son actos sencillos que la propia empresa organiza con los recursos existentes. Se trata de actos orientados a la venta del producto estrictamente.

En una segunda etapa, con el aumento de la competencia las empresas tienen mayor necesidad de diferenciación. Comienzan a añadirse los Actos a los recursos de la comunicación publicitaria y su organización comienza a ser especializada.

Posteriormente, y a medida que el mercado se va perfeccionando, la comunicación directa (“*face to face*”) con el público va adquiriendo más importancia. Así, el Acto de Empresa constituye un acto de comunicación que favorece el flujo de información, además de facilitar cualquier tipo de comunicación, ya sea de carácter corporativo o comercial.

A la hora de pensar en organizar un Acto se debe tener presente la importancia de la comunicación no verbal que se transmite en el mismo; todos los elementos que rodean el propio acto comunican, y esto es de crucial importancia a la hora de diseñarlo; se debe tener claro el mensaje que se quiere lanzar tanto como cómo se va a lanzar. Por ello, como nos indica Cervera Fantoni<sup>106</sup>, cualquier acto social de la empresa debe planificarse con detalle, tratando de minimizar las sorpresas.

La forma que pueden tomar los Actos es muy diversa<sup>107</sup>. Cada público al que se dirija, cada mensaje que se quiere transmitir, hace de los Actos de empresa algo diferente y de difícil clasificación. Porque tenemos que tener en cuenta que diseñar un Acto no es otra cosa que dar forma a un mensaje que debe transmitirse eficazmente para conseguir el objetivo establecido. Por lo tanto, este objetivo debe ser el punto de partida para decidir si optar por esta forma de comunicación y, en su caso, por el tipo de acto.

La clara definición del objetivo permitirá también la adecuada valoración de los resultados del Acto. En el caso de Actos con fines comerciales la valoración debería poder hacerse en términos económicos, ya sea directa o indirectamente (por ejemplo, volumen de ventas o número de visitantes y coste en publicidad del impacto equivalente, respectivamente). Cuando el Acto responde a objetivos de comunicación

---

<sup>106</sup> Cervera Fantoni, Angel Luis. *Comunicación...* Op. cit.

<sup>107</sup> Torrents Fernández, Raimod. *Eventos de empresa. El poder de la comunicación en vivo*. Deusto, Barcelona, 2005

institucional, igualmente deben medirse los resultados, aunque normalmente será en términos cualitativos: visibilidad, reputación, reconocimiento,..., mediante encuestas, reuniones de grupo, etc.

## La Comunicación de Producto

Kotler<sup>108</sup> define el producto como “todo bien o servicio capaz de satisfacer, al menos en parte, los deseos o necesidades del consumidor”. En este sentido, normalmente se asocia el producto con un objeto físico. Sin embargo, estos vehículos en la mayoría de los casos de carácter tangible, son realmente transportadores de otra serie de elementos o servicios de valor intangible.

La actividad comercial tal y como la conocemos actualmente ha ido evolucionando a lo largo de los tiempos y, con ella, los productos y la comunicación de los mismos. Según Jordi Ventura<sup>109</sup> hace dos décadas existían dos grandes ítems que presidían todas las decisiones de esta actividad comercial: La propia actividad comercial, origen y causa de la existencia del ente empresarial, es decir, el producto; y la fidelización del consumidor, mediante la garantía de reconocimiento de la calidad del producto y del compromiso de responder al estándar de calidad ofrecido, es decir, la marca.

Son las dos dimensiones que adquiere la actividad comercial de cualquier empresa: producto y marca, son dos entes hoy casi indisociables. En entornos con escasa competencia, o en ausencia de ella, la atención de las empresas se centraba en el producto y el consumo del mismo. La comunicación estaba limitada a la inducción al acto de compra del consumidor.

Hoy, producto y marca son dos elementos que hacen referencia a la identidad de la empresa, van ligados a su imagen, a su propia personalidad, y además ellos mismos comunican sobre la compañía. Kotler identifica a la marca como “el nombre, término, signo o diseño, o combinación de ellos, que pretende identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores con el objeto de diferenciarlos de sus competidores”. Así, la marca identifica a una empresa con su producto, y está dotada de una serie de atributos, beneficios, valores y personalidad que la hace diferente de las otras.

El producto es el eje central de la empresa, un valor de carácter tangible, con connotaciones intangibles, que cuenta con diferentes atributos, los cuales contribuyen a que los consumidores les confieran un valor determinado, valor que se extenderá a la imagen que estos tengan de la empresa, por lo cual la comunicación del producto, y por consiguiente, la comunicación de marca deben de ser coherentes con la identidad y valores de la empresa, y con la imagen que ésta desee proyectar.

---

<sup>108</sup> Kotler, Philip; Armstrong, Gary; Saunders, Jonh; Wong, Verónica. *Introducción al marketing*. Prentice Hall, Madrid 2000, pág.5

<sup>109</sup> Ventura, Jordi. *Comunicación Corporativa*, en AAVV. *Dirección de Comunicación empresarial e institucional*. Gestió 2000. Barcelona. 2001

## Características de los productos

Las características de los productos determinan el tipo de comunicación que se necesitará para potenciar sus cualidades de cara al público. Se suele diferenciar entre los productos tangibles y los intangibles.

El producto tangible es un determinado bien que podemos reconocer físicamente, que podemos tocar y ver. Se trata del producto que el público puede obtener en un establecimiento comercial. Tenemos la posibilidad de probarlo antes de efectuar la compra. Cuando compramos un producto tangible compramos una realidad presente.

El producto intangible, o el servicio, no tiene forma física, ni lo podemos tocar, ni ver cuando realizamos la compra. Está implícito bajo una apariencia física, como podría ser la marca en un producto y todo lo que hay detrás de la misma. Cuando compramos un producto intangible o un servicio, esperamos que sea capaz de satisfacer nuestras necesidades, bien por la confianza que tenemos en la empresa, por referencias, etc... Cuando compramos un producto intangible compramos una promesa.

Por su parte, Kotler establece otra división atendiendo a la durabilidad del producto:

- Productos no duraderos: Aquellos que normalmente se consumen rápidamente, y son utilizados en una o muy pocas ocasiones (la cerveza, el jabón, los productos alimenticios,...)
- Productos duraderos: Que son utilizados con frecuencia y normalmente duran varios años (neveras, coches, muebles...)
- Servicios: Actividades, beneficios o satisfacciones que se venden, y no tienen como resultado la propiedad de objeto alguno.

Sea cual fuere la diferenciación entre productos, estamos ante un bien de determinadas características que representa a la empresa en el mercado, y, por lo tanto, hay que comunicar de manera óptima en dos direcciones: para vender el mayor número de productos posibles, y para crear y consolidar la imagen de marca en el mercado.

A lo largo de las últimas décadas, la comunicación de producto ha ido sufriendo transformaciones. Si antaño, la comunicación de determinado bien o servicio ofrecido por una empresa se centraba exclusivamente en las características del mismo, hoy la comunicación de producto viene ligada a la comunicación de marca, a través del propio producto. La marca encuentra en él su soporte físico. Además, el producto suele quedar pronto obsoleto, por lo cual, contar con una fuerte imagen de marca contribuye a que a largo plazo la empresa y la marca sigan siendo reconocidas y puedan estar vigentes en otros productos. De hecho, el ciclo de vida de un producto, sigue siendo hoy muy semejante al de hace 30 años, sin embargo, puede extenderse porque actualmente se potencian sus aspectos intangibles frente a las características intrínsecas del bien en sí mismo.

A la hora de planificar el producto, Kotler afirma que se deben considerar tres niveles. El primero, el más elemental, respondería a lo que realmente quiere adquirir el comprador. A continuación, ese producto básico que responde a la pregunta anterior se debería dotar de ciertas características propias, como un determinado nivel de calidad, estilo, nombre de marca..., que lo diferenciara del resto de productos similares. Y por último, tendríamos el producto aumentado, que, partiendo del anterior producto básico diferenciado, incorpora una serie de beneficios adicionales para los consumidores.

Cada vez más, las empresas se centran en este producto aumentado para ofrecer el valor añadido de sus productos, a fin de que el usuario aprecie los beneficios de la oferta y acabe prefiriéndola frente a las de la competencia. La marca se ha convertido en factor determinante a la hora de elegir un producto en lugar de otro. La marca es la memoria de un producto<sup>110</sup>; los recuerdos del consumidor hacia determinado bien que hayan adquirido vienen definidos por la marca.

Y aunque producto y marca vayan indisolublemente unidos, la comunicación no es única. La comunicación de producto tiene que estar ligada a ventas, y la comunicación de marca tiene que estar ligada a notoriedad o nivel de conocimiento. Ambas comunicaciones están vinculadas, pero se tienen que tratar de forma diferente porque responden a necesidades diferentes y tienen objetivos diferentes. Entre otras razones, porque cada fase en la vida de un producto conlleva unas necesidades de comunicación diferentes. Igualmente, la comunicación de producto es distinta según el atributo o atributos básicos del mismo que se desee destacar (calidad, características, diseño). El producto es el vehículo de la marca.<sup>111</sup>

---

<sup>110</sup> Kapferer, Jean Noel; Thoenig, Jean- Claude. *La marca: Motor de competitividad de las empresas y del crecimiento de la economía*. McGrawHill, Madrid, 1991, pág.9

<sup>111</sup> Regouby, Christian. *La comunicación global. Cómo contruir la imagen de una empresa*. Edicions Gestió 2000, Barcelona, 1989, Pág.152

### **III. DESARROLLOS EN LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN**

#### **III.A. Gestión de la Comunicación**

Se oye y se lee con frecuencia que vivimos un cambio de ciclo histórico, el inicio de una era nueva, la de la información y comunicación. Entre otras muchas cosas más – se dice - significa la utilización masiva y generalizada de tecnologías informativas nuevas que está permitiendo a los individuos enfocar su actividad más creativa y por tanto más intensa hacia lo prospectivo y el futuro. Las máquinas, capaces de conjugar un elevado número de variables y de simular, por tanto, realidades complejas, permiten crear situaciones y experiencias que pueden ser percibidas como similares a las realmente vividas.

Se llega a afirmar que tal vez el cambio de ciclo a que se hace referencia sea mucho mayor de lo imaginable y que estemos viviendo el fin de un modo convencional y dominante hasta ahora de concebir la historia, el fin de la era del predominio de la razón, el paso a segundo término de uno de los fundamentos de la civilización occidental, el de la lógica y el aristotelismo según el cual la vida y los acontecimientos responden a un proceso en el que se concatenan cronológicamente causas y efectos. Y se sugiere que tal vez la nueva época histórica suponga entender la evolución de los hombres y del cosmos como un proceso que se rige por la atracción de un fin último que deja libertad para elegir el camino que lleve hasta el mismo, sin el predeterminismo de lo causal.

No será fácil el cambio. Cualquier occidental adulto rechaza instintivamente aquello que escape a su conformación intelectual causal. Y sin embargo convive a diario con realidades que solo le llegan en forma de imágenes y de las que no duda, y que organiza en su mente con el mismo valor físico que lo que ve directamente con sus propios ojos. Son sin embargo realidades virtuales. Las modernas tecnologías de las comunicaciones parecen haber hecho realidad el mito de la caverna platónica.

Es como el salto definitivo desde el mundo del sometimiento del hombre a la norma establecida – natural, divina,... - al mundo nuevo en el que definitivamente el individuo es el centro y su capacidad de crear, el poder exclusivo de Dios en el mundo antiguo, le es reconocida. La humanidad ha superado muchas etapas en su evolución, las últimas en Occidente han sido la del Estado Liberal y la del Estado Social, pero en todas ellas el individuo ha estado siempre supeditado a intereses superiores: primero fue la supervivencia de la tribu y la drástica e irrenunciable obligación de sometimiento a normas implacables de acción y convivencia; después fue el sometimiento no menos implacable a normas morales imprescindibles para poder pertenecer a la comunidad

de los elegidos o de los creyentes; más tarde el orden teocrático donde cada cual tenía su lugar inamovible y en el que la resignación y aceptación del destino implicaba la salvación; más tarde aún fue el orden liberal donde un poder siempre superior, ahora el Estado, señalaba principios y valores que funcionaban siempre que la persona aceptase su composición y sistema; finalmente fue el orden social, en el que bajo el peso de los anteriores principios de igualdad y libertad, se supeditaba violentamente al individuo a ser lo que la estructura exigía. Tal vez esa larga historia de siglos en la que se establecían modelos y se forzaba a los hombres a encastrarse en ellos haya terminado o, mejor, haya pasado a un segundo plano y sea posible estructurarla al servicio de la persona, que, finalmente libre, pueda –sin olvidarse de la razón ni de la experiencia de las tradiciones - dedicarse prioritariamente a aquello que es, por encima de todo, humano: crear realidades nuevas, mundos nuevos, el ser “como dioses”, con un enfoque vital basado en las vivencias de los antepasados, pero, sobre todo, enfocado a nuevos horizontes de atracción, hacia los cuales se pueden construir, a solas o en compañía, caminos no marcados ni prefijados más que por la inteligencia y las propias capacidades técnicas.

Ejemplos concretos de este cambio radical de perspectiva los vivimos cada día. El individuo, en forma de usuario, consumidor final o votante, ha pasado a ser parte fundamental de la definición propia de las organizaciones existentes y de sus estrategias. Un ejemplo evidente es el cambio generado en el proceso de producción, oferta y venta de ideas, servicios o productos, que hasta hace no muchos años tenía como eje central al productor (el antiguo “capitalista”) y hoy gira en torno a los puntos de venta y las decisiones de “compra”. Estas decisiones se toman sin tener en cuenta al productor, que casi no existe en la cabeza de quien compra, sino en función de la marca y la imagen, de una realidad creada por la comunicación y casi virtual. Otro ejemplo lo proporcionan los partidos políticos, organizaciones nacidas para canalizar concepciones diversas de la manera de administrar nuestras sociedades complejas, que han tenido que reestructurarse definitivamente hoy como redes para la captación de votos y la fidelización de votantes, porque son quienes no sólo permiten llegar al poder sino, mucho más importante, dan la justificación de su uso. Y este ejercicio de trasladar al individuo una determinada imagen, una realidad virtual, que atraiga su voto se convierte en el fin último y guía de su quehacer diario. El Contrato Social, pensado hace más de doscientos años por Rosseau y los grandes ilustrados padres del liberalismo como la aceptación por las gentes de un modelo que les libraba de la prepotencia y sinrazón de un mundo absolutista y teocrático, ha culminado en nuestros días en una situación en la cual son los intereses de las mayorías que “compran” (o votan) determinadas realidades virtuales quienes dictan – no siempre en beneficio del interés general - los procesos colectivos y políticos.

La sociedad, y todo lo que tiene que ver con grupos numerosos en particular, todo lo que está relacionado con servicios, bienes y productos, ideas y ocio, se ha reestructurado como una organización finalista, obligada a atender a usuarios, votantes, cooperantes, personal interno, administraciones, competidores, accionistas, contribuyentes, colectivos socialmente activos de todo tipo. La opinión – fundamentalmente, la imagen - que cada uno de esos grupos tenga de una

determinada organización determina el peso de la misma dentro del sector de actividad y por tanto su poder real.

Es por ello que la gestión de ese mundo abierto y enfocado hacia el futuro, la participación en la formación de las opiniones de las gentes y en la creación y ocupación del espacio social en el que se toman las decisiones, se convierten en el objetivo principal de las actividades de comunicación social. En este camino elegido para llegar a aquel fin último al que hacíamos referencia, estamos llegando ahora probablemente al comienzo de otro mundo. En él nos serán útiles la experiencia y las herramientas de comunicación que hasta ahora se han construido pero será necesario imaginar y poner a punto formas totalmente nuevas, más eficaces en la nueva fase de orientación de voluntades.

### **III.B. La Comunicación en la Gestión de las Organizaciones**

Está universalmente aceptado que la naturaleza de una empresa u organización no se reduce al carácter y calidad de su oferta, sino que también tiene que ver con el funcionamiento de sus agentes (accionistas, directivos y empleados) y, cada vez más, con la posición de sus usuarios y de los ciudadanos en relación con la misma. En este contexto, se generalizó hace ya algunas décadas el concepto de “valor añadido” como componente esencial en la operativa empresarial y en la oferta de productos y servicios a los ciudadanos. La creación de “valor añadido” pasó a formar parte de las opciones estratégicas empresariales para crear diferenciación y aumentar su competitividad. Aún más, en la década de los 90 se primó la “creación de valor” como medida de resultados, incluyendo en este concepto no solo los indicadores tradicionales (beneficio por acción, valoración de activos, ratios de endeudamiento,...), sino otros en su mayor parte intangibles. Hasta el punto de que el valor de la cotización en bolsa, reflejo a su vez en buena medida de las expectativas generadas por dichos intangibles, se incluía en el cómputo del “valor” creado. Esto favoreció por un lado la especulación y creación de ficciones financieras notables, como sucedió con la denominada burbuja “punto com” y por otro a escándalos empresariales (Enron, World Com, Parmalat...), y, con ello, a importantes pérdidas en inversiones privadas de millones de personas normales y al consiguiente resentimiento universal por los abusos de dirigentes o grandes empresas, y a la desilusión ante la incapacidad de las instituciones democráticas no sólo de prever los problemas sino de castigar a los responsables. The Economist<sup>112</sup> resaltaba que los más potentes enemigos de la actual situación no son los antisistema sino los propios agentes del “capitalismo” responsables de todas esas circunstancias. La crisis financiera desencadenada en 2007 por los créditos “subprime”, que a su vez provocó la caída de Lehman Brothers, fue otro gran revulsivo para la percepción que tienen los ciudadanos de los gobiernos, empresas e instituciones, en general.

---

<sup>112</sup> Nº 160, “Capitalism and Democracy”, 2003

Las corporaciones han reaccionado solo en los últimos años y con enfoques de corte convencional, como las Prácticas Transparentes o la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Este término surge en EEUU a finales de los años 50 y principios de los 60. En la década de los 80 la sociedad deja de pensar en el estado como único administrador del gasto social y se comienza a defender la idea de que la contribución al bienestar y a la calidad de vida debe ser también la meta de todas las instituciones, sean públicas o privadas, lucrativas o no lucrativas. Es en la segunda mitad de los años 90 cuando se reactiva ante la privatización de actividades tradicionalmente ligadas al sector público o la aparición de factores como la globalización de los mercados, el establecimiento de la economía de la información o la confluencia de las tecnologías de la comunicación a nivel global y el poder.

Los efectos sociales de estas prácticas son de momento muy limitados. Las consecuencias negativas de las actuaciones empresariales en los últimos años están demasiado presentes y son demasiado llamativas para que la gente valore, o incluso llegue a creerse, las informaciones transparentes sobre capital y beneficios o para que la gente considere como algo más que relaciones públicas la oferta social de las corporaciones. Lo cual no obsta para que se tenga que seguir consumiendo electricidad, usando el teléfono, comprando gasolina, utilizando los bancos, etc., esto es desarrollando una actividad económica, como productor o como usuario; en definitiva, formando parte del mercado.

Los consumidores de este mercado comprueban con frecuencia que las grandes corporaciones, las que marcan la pauta, tienen ofertas muy similares de servicios, productos y valores. Proponen productos o servicios con una calidad estándar, suficiente para satisfacer las demandas y necesidades de la mayoría, y además equiparable al de su competencia. Y operan transmitiendo a sus públicos que sus ofertas cuentan con un poderoso paquete de “valores añadidos” que las hace propias y diferentes a las de la competencia, valores estos ligados a la calidad que garantiza la marca, al mantenimiento y los servicios postventa, a las facilidades de uso, a las prestaciones complementarias, a la presentación, al prestigio social que comporta su utilización y consumo, y otras similares. Son los dos componentes del valor final de una oferta cualquiera: el valor de uso (utilidad y prestaciones) y el valor de intangibles (comunicación e imagen sobre todo). Todas las organizaciones son conscientes de que esos “valores añadidos” justifican la decisión de compra en el día a día en la sociedad actual, y no las características físicas, o las cualidades técnicas o de uso de la oferta, puesto que en éstas apenas se consigue hoy en día diferenciación suficiente (y, de conseguirse, es efímera) como para superar la valoración del componente “imagen” del producto o servicio de que se trate<sup>113</sup>.

Son pocos los agentes corporativos que dudan de que esos valores intangibles sean el corazón de los negocios mientras que los elementos tangibles, la calidad material de los productos, son condición necesaria pero no suficiente para el éxito. Para éste se precisa sobre todo del paraguas de la marca y de la imagen que los compradores tienen de lo que se ofrece.

---

<sup>113</sup> Timoteo, J., Manejo de la Comunicación Organizacional. Espacios, herramientas y tendencias en gestión de negocios, Díaz de Santos, 2012

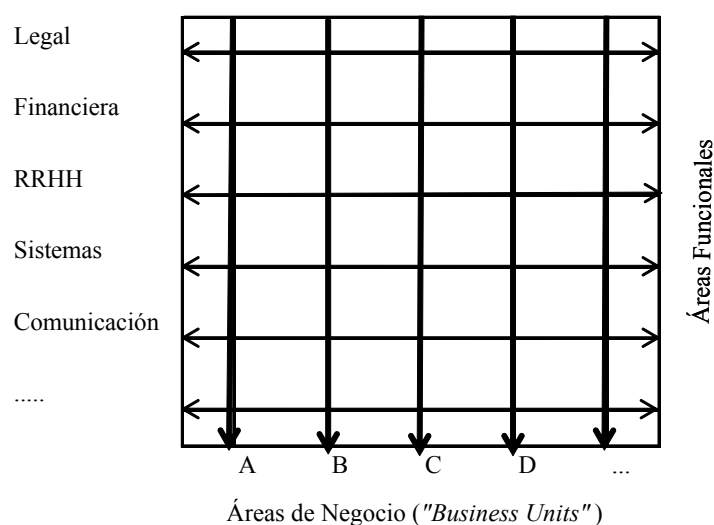


Así pues, ese valor intangible, que es básicamente valor en Imagen y Comunicación, es un factor decisivo. Hasta los 80 la Comunicación era considerada en la empresa una más entre las herramientas que la función de Marketing tenía a su disposición. A lo largo de los 90, a su utilidad como herramienta se añade el descubrimiento de su valor estratégico, y poco a poco va pasando a convertirse en una función en sí misma; esto es, la Comunicación se incorpora a los centros de decisión y definición de las estrategias corporativas. En los organigramas de las grandes corporaciones actuales se establece una clara diferenciación entre “Unidades de Negocio” (“*Business*”) y “Funciones”. Las primeras dan cauce a las actividades esenciales de la corporación; esto es, son unidades operativas que llevan al cliente o usuario los productos o servicios ofertados, y cuya ejecución tiene un impacto inmediato en la cuenta de resultados. Las “Funciones” tienen dimensión menos táctica y más estratégica, por cuanto sus resultados se producen a medio-largo plazo y no siempre son fácilmente cuantificables. Su razón de ser responde al objetivo de dar soporte a los “Negocios” llevando a cabo actividades a primera vista no imprescindibles para ellos en su actividad cotidiana, pero necesarias para contribuir a crear el entorno que favorezca la continuidad y el desarrollo de la actividad de los “Negocios” y, en definitiva, el éxito en la consecución de la “Misión” de la Corporación.

No es infrecuente que en las grandes corporaciones los distintos “Negocios” cuestionen el valor y la eficacia que para el logro de sus respectivos objetivos les aportan las “Funciones”. Normalmente, el desencadenante de estas discusiones es la asignación de sus costes. Sin embargo, aparte del valor (a veces solo teórico) que para cualquier organización aporta la permanente revisión de sus costes, se trata de un ejercicio estéril y, en definitiva, lo que se convierte en el objeto de la discusión es el modelo de organización, puesto que ya sea desde dentro del mismo “Negocio” o fuera de su estructura, las actividades funcionales han de llevarse a cabo.

De esta forma, la Comunicación se ha añadido al conjunto de “Funciones”, consolidándose en la mayoría de las grandes y medianas corporaciones en torno a una Dirección de Comunicación – con ese nombre o similar. El contenido y alcance, como sucede a cualquier otra área funcional en una corporación, dependen de la organización de ésta, de su dimensión, del sector de actividad en el que opera y de su historia y trayectoria reciente, principalmente. Su objeto, aportar a la Dirección General la orientación y soporte profesionales para definir la estrategia de Comunicación de la Corporación que genere mayor valor añadido en beneficio de la consecución de sus objetivos; y gestionar la ejecución de dicha estrategia.

### Organigrama matricial básico de una Corporación tipo



En el cambio histórico referido antes, esta función tiene además componentes originales. En el periodo anterior las “herramientas” de información y comunicación tendían a ser lineales, eran programadas por los agentes internos con una finalidad a favor de su corporación, para el desarrollo de la imagen de la misma, aunque se tuviese en cuenta la opinión, recogida en investigaciones de mercado y encuestas, de los públicos implicados.

El principio esencial en el que se basan las relaciones externas de una compañía es el de la libertad: libertad de comercio y libertad de expresión; principios sagrados e irrenunciables según los cuales cada individuo u organización no sólo tiene el derecho a producir, distribuir, exponer y vender las ideas, productos o servicios que considere oportuno sino incluso el deber moral de tratar de hacerlo si considera que ello es útil o positivo para la sociedad. Estas libertades de partida se refieren en su esencia al individuo, son libertades personales, pero en la práctica la mayor parte de las personas no llegan a hacer uso de ellas, o lo hacen de forma limitada o poco significativa por la complejidad, dificultades técnicas y competencias que nuestro mundo exige. Gozamos en Occidente de libertad de comercio pero podemos pasarnos la vida sin apenas vender algo u ofreciendo nuestro trabajo como un servicio a un único y mismo comprador. Gozamos de libertad de expresión y podemos opinar sobre lo que nos venga en gana pero con mucha frecuencia y en la mayoría de los casos el ámbito de este goce no va más allá de nuestro limitado círculo familiar, laboral o de amistades. Por ello, el uso amplio de esas grandes libertades queda en la práctica restringido a grupos organizados, de opinión o de comercio, de dimensiones suficientes, que se instalan en los sistemas económicos y de mercado y de las que los individuos en abstracto somos consumidores o usuarios, o audiencia.

La nueva época en que nos encontramos, promete sin embargo otra nueva libertad, inevitablemente de uso individual, para quien venía siendo receptor último en la teoría “lineal”, para la persona que es el elemento conformador del sistema social, y quien ejerce como comprador, usuario y votante. Esta libertad nueva – no teórica, sino en la

práctica -, propiciada por los desarrollos tecnológicos y la globalización, es la posibilidad de acceso a la información y al conocimiento; la posibilidad de ejercer el derecho del individuo a conocer, a estar informado de modo suficiente, objetivo, no manipulado, para que esté en condiciones de elegir y tomar sus propias decisiones. Es el usuario, individualmente considerado, el sujeto esencial de derechos y por tanto el referente a cuyo servicio y uso se debe establecer y se establece cada vez con mayor frecuencia la estrategia y todo el sistema de comunicación de las organizaciones y empresas.

En el ámbito de la política y de la comunicación social esta transformación esencial se aprecia cada vez con mayor claridad. A lo largo de los siglos el hombre occidental ha ido conquistando sucesivos derechos y libertades - de expresión, religiosa, asociación, seguridad, justicia, sufragio, educación, sanidad, asistencia social. Todos estos derechos, sin embargo, han tenido hasta ahora un marcado carácter social; aunque estuviesen formulados individualmente, estaban concebidos y ejercitados con una perspectiva de estado social, donde lo importante era el colectivo y en la que el individuo, teóricamente sujeto de derechos y deberes, estaba supeditado a lo común. El cambio de enfoque sitúa al individuo como sujeto real de los derechos en la práctica, puesto que, a través de su libertad de elección, de su decisión de voto, de uso, de compra, de su determinación pasiva o activa ante diferentes propuestas, es la fuente directa de poder. Por tanto, para este individuo nuevo nace un derecho nuevo que es el derecho a conocer, a estar informado, el derecho a acceder a información cuantitativa y cualitativamente útil, de la misma manera que accede a la educación, o dispone de seguridad y sanidad, en cantidad y calidad suficiente, para ir superando las dificultades que plantea la vida en sociedad. Así, en la medida en la que el Estado es garante del ejercicio de derechos y libertades de los ciudadanos, está obligado en los tiempos nuevos a garantizar el acceso al conocimiento y la libertad de información; el que llegue a los ciudadanos suficiente información, clara, inteligible y eficaz, para que la persona esté en condiciones de decidir en cuestiones tan importantes individual y colectivamente hablando como el voto u opciones sobre proyectos y programas políticos o posición frente a propuestas ideológicas. El Estado garante - en realidad, el Sistema - tiene que cuidar de que no se produzca manipulación, ni en las viejas formas ni en las nuevas que los poderosos instrumentos de persuasión de las nuevas tecnologías nos permiten hoy, infinitamente superiores a los que existían hace apenas veinte o treinta años. De ahí las demandas crecientes de transparencia a gobiernos, grandes empresas e instituciones, en general; el debate sobre el control y uso de la información por los anteriores; y el cuestionamiento del poder real de los Estados tradicionales y de los efectos de la globalización en la futura organización de la sociedad occidental.

Cualquier actividad humana, fundamentalmente por ello actividad con los demás, lleva implícita y obligatoriamente incluida la información y comunicación. Si cualquier hecho, convencional o virtual, es al final resultado de una acción más su comunicación, es conclusión evidente que estamos de lleno en el terreno de las funciones estratégicas y que la gestión de esa Información + Comunicación (Inf+Com) es elemento crítico en cualquier actividad económica, política y social en el futuro.

De hecho, de cómo se gestione la Inf+Com dependerá la estructura de la nueva época histórica. Ésta pasa en un primer y decisivo plano por consolidar en la práctica la posición del individuo como lo que en teoría es, sujeto de decisiones y, consecuentemente, fuente del poder; esto es, de lo que es más importante hoy, fuente de la supervivencia, expansión o muerte de las organizaciones, empresas, partidos, de todos los propios agentes sociales en definitiva. Y no se trata ahora, como ha sucedido en los dos últimos siglos, de concesiones – cesiones, casi siempre - a los ciudadanos o al “pueblo” por una minoría dominante, autoerigida en intérprete del pasado y proveedora de modelos de vida, sino del día a día de una sociedad compleja, compuesta por individuos que se sienten con capacidad propia para tener sus propias opiniones y decidir en consecuencia, y por tanto que no es tan fácilmente manipulable. Es aquí donde el derecho del individuo a estar informado y la necesidad de que se garantice esa información, y el debate sobre la capacidad que tienen los estados actuales de proporcionar esas garantías, y sobre el control de la información, en definitiva, adquieren su sentido pleno. Son deberes y derechos que, como sucedió con todos los demás en el pasado, vienen impuestos por la realidad, esto es, por la fuerza de la corriente, cada vez más veloz, de la evolución de nuestra sociedad; y, hoy por hoy, parece que no quedará más remedio que implantarlos.

En un segundo plano, y paralelamente al anterior, la gestión eficaz de la Inf+Com en ámbitos limitados debe permitir obtener resultados directos más visibles e inmediatos. En el caso de las empresas:

- El conocimiento de - y familiaridad con - los productos y las marcas por los agentes, desde usuarios o clientes hasta el público en general
- El conocimiento y aceptación de la corporación y de su posición frente a las grandes inquietudes sociales: Medio ambiente, desigualdad social, derechos humanos, corrupción y transparencia,...
- La consideración de la marca y los productos en los procesos de decisión de compra
- La preferencia de aquellos frente a los de la competencia
- Resultados, beneficios y capacidad de crecimiento
- Aceptación de la empresa y de su papel como agente económico y parte integrante de la estructura social
- Valoración de su implicación, en la medida de su dimensión y capacidad, en la solución de los problemas sociales, ya sea en el nivel local, en el regional o el global
- Percepción general de actividad segura y responsable por parte de la empresa, y de su capacidad para prevenir y evitar accidentes; y, en su caso, capacidad de respuesta para superarlos rápida y eficazmente

- Igualmente, de la capacidad de la empresa para innovar y para contribuir a la mejora de la calidad de vida

Estos resultados esperados de las habilidades de la comunicación de las empresas se desglosan muy frecuentemente según los diferentes públicos implicados principalmente en cada caso. Ante estos públicos, la empresa debe presentarse y ser percibida por ellos destacando los distintos aspectos que tienen mayor interés para cada público. De forma resumida, y a título de ejemplo, como:

<b>Por clientes, consumidores y usuarios</b>	<b>Por accionistas, directivos y empleados</b>	<b>Por líderes de opinión, administraciones públicas y sociedad en general</b>
UTILIDAD, CALIDAD Y SEGURIDAD de productos/servicios	ESTABILIDAD	PROVEEDOR de productos/servicios
PRECIOS asumibles	CONTINUIDAD	FUENTE DE INFORMACIÓN
CONFIANZA	RENTABILIDAD	AGENTE ECONÓMICO generador de riqueza y de puestos de trabajo
INNOVACIÓN	CRECIMIENTO	SUJETO FISCAL
PRESTIGIO de marca		RESPONSABILIDAD SOCIAL Y MEDIOAMBIENTAL

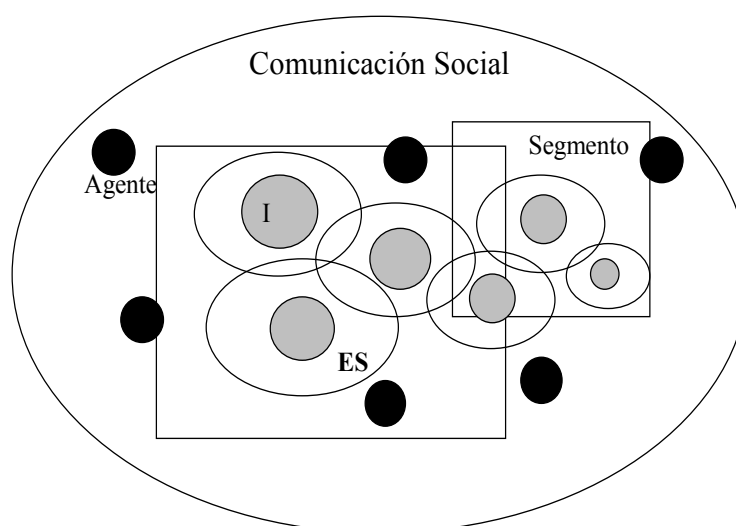
### III.C. Líneas estratégicas de gestión

Estas segmentaciones – habituales en economía, marketing y muchos otros campos - facilitan la elección de las herramientas más adecuadas y de los mensajes más pertinentes para cada público, obteniéndose así un mejor enfoque y mayor eficacia en las acciones de comunicación de las organizaciones. No obstante, es importante no perder de vista que en la práctica existe un inevitable solapamiento de los públicos. Retomando el hilo de las reflexiones del apartado anterior, esto es, que el eje en torno al cual gira toda la actuación es el individuo, es obvio que la toma de decisiones de éste no se lleva a cabo de forma aislada sino en un entorno social que incluye su entorno individual y al que llegan informaciones, propuestas y motivaciones externas

que son elaboradas, transmitidas o moduladas por ese conjunto espacial. De modo natural, el entorno social propio de una persona se cruza con un espacio similar propio de otra, constituyendo ese cruce una conjunción de intereses y voluntades, lo que tradicionalmente se ha denominado “segmento”; y cuya suma a su vez constituye un espacio de comunicación social, o un mercado, según sea el caso.

En la figura que sigue se representa gráficamente al individuo (I) situado en su entorno (ES) que comparte parcialmente con otros individuos. El conjunto de individuos que comparten determinado elemento – el criterio de segmentación - determina un segmento social o de mercado que, a su vez, comparte parcialmente intereses, objetivos y por tanto espacio con otros segmentos, constituyendo el amplio ámbito en el cual se desarrolla la comunicación social. En ésta participan agentes que se establecen en ese ámbito general dando lugar a un sistema en red donde diferentes fuerzas interactúan con diferentes segmentos sociales en casi todas las combinaciones posibles.

#### Terreno de gestión de la Inf+Com



Naturalmente, el número de segmentos posibles es prácticamente ilimitado, pues, en principio, ilimitados son los criterios de segmentación posibles. Es también evidente que cada individuo puede participar en varios segmentos y que dos individuos pueden coincidir en algunos segmentos pero no necesariamente en todos. Por ejemplo, volviendo a la segmentación básica del apartado anterior para una determinada corporación, un individuo puede pertenecer a la vez al segmento de sus clientes, al de sus accionistas y al del público sensibilizado con el problema del cambio climático. Y puede coincidir en este último segmento con otro individuo miembro de una organización ecologista. Los diferentes entornos sociales de uno y otro darán lugar a que perciban de manera diferente la comunicación de la empresa, dirigida a ambos en su calidad de “público general”, relativa en este caso por ejemplo a su gestión medioambiental.

Esta consideración, no obstante, no pone en cuestión el valor de la adecuación de la acción comunicativa de la empresa a sus diferentes públicos – la segmentación – como una de las estrategias básicas de su gestión de la Inf+Com. Por el contrario, es útil para poner de manifiesto la importancia de que la comunicación de la empresa, independientemente de los énfasis que cada caso se demande, mantenga la unidad, armonía y coherencia necesarias al servicio de la consecución de su misión y objetivos generales. También, sirve para destacar que el auténtico valor de esta estrategia no deriva tanto de la elección del criterio de segmentación más conveniente en cada caso – primer factor de éxito – o de la identificación y acotación de dicho segmento a efectos de acceder al mismo eficazmente, como de lograr que la comunicación con los individuos que lo integran responda realmente a sus expectativas. Lo cual enlaza de nuevo con la línea argumental expuesta antes, según la cual el enfoque en los nuevos tiempos no debería ser el de diseñar la comunicación partiendo de lo que la empresa desea comunicar, sino desde el conocimiento de lo que los individuos que conforman el público objetivo demandan.

En esta mirada, forzosamente simplificada, al complejo universo en el que se desarrolla la gestión de la Inf+Com, se identifican y se exponen seguidamente las líneas estratégicas, que, junto con la segmentación como línea transversal presente en todas ellas, se integran para conformar la estrategia esencial de gestión de la comunicación, cuya meta final debe ser idéntica a la de la empresa misma.

Siguiendo el orden cronológico de un proceso de creación de un sistema de gestión de comunicación partiendo de cero, en un ejercicio teórico, estas líneas de gestión son:

### 1ª. INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO DE LOS PÚBLICOS OBJETIVO.

Aceptando que el individuo debe ser el punto de partida del nuevo diseño de la comunicación de la empresa, resulta obvio que la primera necesidad para su gestión, coherente con ese principio, es el conocimiento de todos aquellos factores con los que un agente social está obligado a tratar y con los que finalmente va a desarrollar un proceso persuasivo. Se trata pues de la búsqueda, captación y análisis de toda la información posible sobre las demandas y expectativas de los individuos, sobre los entornos sociales, segmentos y ámbito o marco social general.

### 2ª. INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO DE LOS PROCESOS.

En paralelo al conocimiento del ámbito “Mercado”, del “factor ciudadano”, en el que la gestión de la Inf+Com va a desarrollarse, el agente necesita de un conocimiento semejante de los procesos, es decir, de cómo funciona el sistema; de las actuaciones y modos de hacer de los demás agentes, en especial de los que compiten en la comunicación dentro del mismo; de las vías, medios y tecnologías de comunicación disponibles; de las características, interacciones y evolución de todos estos elementos; etc.

### 3ª. ORGANIZACIÓN INTERNA DE LA GESTIÓN.

Supuesto el conocimiento del “Mercado” según las dos líneas estratégicas anteriores, y a partir del mismo, procede entonces construir la estructura interna – el modelo u

organización – apropiada para trasladar de la forma más eficaz posible la respuesta de la empresa a las demandas de ese mercado. Normalmente, esta organización reflejará en su diseño la diferenciación de las áreas de gestión dedicadas a cada uno de los tres grandes segmentos en los se integran todos los públicos relevantes para la empresa:

- Los Clientes. Con quienes la empresa se comunica en virtud de la existencia o expectativa de un contrato entre ambos - implícito o explícito - de compraventa de los bienes o de prestación de los servicios con los que la empresa atiende la demanda del Mercado. Naturalmente, la gestión de esta comunicación – comunicación de marketing – deberá corresponder a los Negocios. Es el segmento del que proceden los ingresos de la empresa.
- El público interno. Que forma parte de la empresa, en calidad de propietario (Accionistas), administrador (Consejo y Alta Dirección) u operador (Empleados). Es el segmento que hace posible la creación y el funcionamiento diario de la empresa.
- El resto de los públicos relevantes constituye el Tercer Gran Segmento; esto es, el de los públicos externos con los que se comunica la empresa en su calidad de agente social que comparte su mismo espacio. Se subdivide habitualmente en Medios de Comunicación, Administraciones Públicas, referentes y líderes de opinión, Vecindad, Competencia y Público General; y, a finales de los 90 se empezó a incluir también a las Organizaciones no Gubernamentales (ONGs). Es el segmento sin cuya aceptación de la empresa se pone en riesgo la consecución de los objetivos de ésta, e incluso su supervivencia.

#### 4ª. RELACIONES.

El orden en el que intencionadamente se ha hecho referencia a estos tres grandes segmentos coincide con el que ha seguido el desarrollo cronológico de la comunicación empresarial. Como se desprende del breve repaso histórico que se recoge en el apartado “B” del Capítulo II, la Comunicación de Marketing ocupó en los primeros años y durante un largo periodo de tiempo prácticamente todo el espacio de la comunicación en la empresa. Más tarde, identificado el valor adicional de la comunicación interna, se fue introduciendo en el esquema de gestión, pero puede decirse que en los noventa aún no estaba generalizada su integración en los planes de comunicación de las empresas o, a menudo, lo estaba solo en calidad de “hermana menor”. Y con el proceso de individualización y aumento progresivo de la demanda de información y transparencia por parte de los mercados, y, sobre todo como consecuencia de los fenómenos simultáneos de la globalización y del desarrollo y de nuevas tecnologías de información y comunicación (TICs) – y de la universalización de su uso –, que podría ser a la vez la causa y el efecto de lo primero, comienza a finales de los noventa a manifestarse la importancia de la comunicación relacionada con este tercer gran segmento. Importancia que se ha consolidado en la primera década de este siglo y que en nuestros días ha desbancado a la comunicación de marketing del primer puesto en el diseño de los planes estratégicos de comunicación, de las grandes empresas sobre todo, a la vez que ha dado lugar a significativas remodelaciones de sus organizaciones. Porque los públicos que integran este segmento son cada vez más relevantes para la empresa. Ésta interacciona cada vez más con ellos; sus individuos



son más demandantes y exigentes; y, en definitiva, depende cada vez más de ellos. Se trata de gestionar la relación de la empresa, en su calidad de “ciudadano” corporativo, con los demás “conciudadanos”. Se trata, nada menos, que de ganarse o preservar la Reputación que le permita continuar la actividad y que le ayude a conseguir sus objetivos y a crecer y prosperar. Y en un mundo cada vez más complejo, cada vez con más interacciones, en rápido y continuo cambio, y con multitud de intereses diversos, a menudo coincidentes pero posiblemente en la misma medida enfrentados, y, en general, con más oportunidades pero también con más riesgos, es obvio que la gestión de la reputación es una tarea importante y delicada.

Evidentemente, no puede decirse que las relaciones con los agentes de este tercer segmento no hayan sido parte de la comunicación de la empresa casi desde los inicios de ésta. Los textos en los que se empezó a sistematizar la comunicación empresarial pronto incluyeron, por ejemplo, acciones de Relaciones Públicas con autoridades, líderes de opinión y otros agentes; después, programas de relaciones con los Medios de Comunicación - identificando la importancia de éstos como mediadores e influenciadores ante el público general -, etc. Sin embargo, el nuevo enfoque es sensiblemente distinto, y tiene que ver con los importantes cambios habidos recientemente tanto desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo. El número de nuevos Agentes se ha multiplicado – ONGs de todo tipo (ecologistas, defensoras de minorías étnicas, antiglobalización, etc.), asociaciones vecinales y de consumidores, más competidores (nuevos actores y nuevos sectores en competencia con los tradicionales), nuevos medios y nuevos soportes de comunicación, más niveles de administraciones públicas y de poder político (supranacionales, como es el caso de las instituciones de la Unión Europea; o regionales, como, por ejemplo, las Comunidades Autónomas en España), etc. - y todos tienen poder; el poder que antes detentaban casi en exclusiva los gobiernos y que ahora se halla “diluido”<sup>114</sup>. De ahí el cambio cualitativo. No es solo que el individuo oriente el nuevo enfoque de la comunicación de la empresa por su mayor exigencia sino porque además, tiene el poder que le ha sido transferido a la sociedad civil, o que ésta ha conquistado, y, por lo tanto, la capacidad de legitimar o no la actividad de esa empresa.

En el escenario antiguo, la visibilidad de la empresa se debía básicamente a la relación comercial con sus usuarios o clientes. Las relaciones, con otros agentes eran menos frecuentes y apenas visibles; y en algunos casos no eran discrecionales – por ejemplo, la relación inevitable con autoridades – o respondían a actuaciones tácticas con objetivos limitados. Podría decirse que la imagen de la empresa era razonablemente “controlable”. En el nuevo escenario la visibilidad de la empresa es mucho mayor y, en buena medida, independiente de la voluntad de la propia empresa; por lo tanto, su capacidad de control de su imagen es bastante menor, y, en consonancia, esa imagen está expuesta a mayores riesgos. Por ello, la gestión de la comunicación, de la relación, con todos esos públicos que comparten el entorno social de la empresa, tiene dimensión esencialmente estratégica. Es la gestión de su reputación.

---

<sup>114</sup> TIMOTEO, J., *Gestión del Poder Diluido: la construcción de la sociedad mediática 1989-2004*, Pearson, Madrid, 2005.

#### 5ª. GESTIÓN DE CRISIS.

Si la empresa está expuesta a una mayor visibilidad ante gran cantidad de agentes con intereses variados y en ocasiones contrapuestos, si solo tiene un control limitado sobre su propia imagen, y si, por tanto, existe el riesgo de que esta se vea afectada negativamente por acontecimientos imprevistos, es inmediato inferir que la gestión de la comunicación en esas situaciones de crisis, con objeto de mantener a salvo la reputación o minimizar el daño que pudiera sufrir, debe ser otra de las líneas estratégicas en la nueva etapa.

#### 6ª. CONTROL DE LA GESTIÓN.

La comunicación corporativa tiene que ser objeto de planificación, como cualquier otra área de gestión de la empresa. El esquema básico consiste en un proceso continuo que se inicia con la fijación de objetivos y el establecimiento de las acciones que se llevarán a cabo para su consecución, ambos basados en el análisis de la información pertinente disponible. Este plan debe incluir un sistema de seguimiento que incorpore mecanismos de control de la ejecución para, llegado el caso, introducir medidas correctoras oportunamente. El proceso termina con el análisis de los resultados y del grado de cumplimiento de los objetivos. La información y el conocimiento obtenidos de este análisis alimentarán el comienzo del siguiente ciclo. Este esquema, que de manera más o menos explícita, se aplica en prácticamente todos los ámbitos de actividad humana, incluida la personal y privada, no está, sin embargo, plenamente asumido en la comunicación empresarial. Solo la comunicación de marketing mide de forma habitual la eficacia de algunas de las herramientas que emplea – el ejemplo más evidente es la publicidad. Lo cual parece lógico teniendo en cuenta que la comunicación de marketing fue la primera y durante mucho tiempo prácticamente la única incorporada formalmente en la gestión empresarial; también, porque normalmente implica inversiones significativas que deben ser justificadas; y porque, en general, tienen o se espera que tengan un efecto inmediato en las cuentas de resultados; sin embargo, la comunicación interna y la que se ha definido aquí como con el Tercer Gran Segmento se conciben básicamente orientadas a obtener resultados a medio y largo plazo. En la segunda mitad de los noventa empiezan a apreciarse esfuerzos para establecer de manera sistemática elementos de seguimiento y medida de la eficacia de otras acciones de comunicación – análisis de presencia en medios, por ejemplo – pero de manera tímida incluso hasta nuestros días, y normalmente con la atención dirigida a una herramienta determinada o un público objetivo concreto, pero no con un carácter integral. Resumiendo, la Comunicación tiene valor estratégico para la empresa, por lo que es imprescindible comprobar la bondad de su gestión; y esto no puede hacerse sino midiendo su eficacia; de ahí la dimensión estratégica del control de la gestión de la Comunicación empresarial.

### III.D. Herramientas de gestión

Existe abundante e interesante bibliografía relativa a las diferentes herramientas y técnicas aplicadas en el manejo de la comunicación corporativa, social o comercial.

También se vienen publicando en los últimos años números artículos sobre las nuevas tecnologías y sobre las enormes posibilidades que prometen en este terreno. Por ello en este apartado no se pretende un recorrido por cada una de estas técnicas y herramientas, sino sólo presentar un panorama de las posibilidades prácticas que en la actualidad existen, enfocadas desde la perspectiva de las líneas estratégicas de gestión identificadas en el apartado anterior, y hacer una breve aproximación a algunas de las que les son más aplicables:

1º. Herramientas de INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO DE LOS PÚBLICOS OBJETIVO. Citando a la Asociación Española de Estudios de Mercado, Marketing y Opinión, AEDEMO, “la frontera entre la comercialización clásica y el marketing moderno la establece la explosión masiva de la Investigación al servicio de estrategias innovadoras”<sup>115</sup>. Los estudios sociales y de mercado están hoy bien definidos y constituyen un sector profesional suficientemente experimentado y afianzado. Todas las grandes organizaciones - sin diferencias entre sectores –hacen uso de ellos y a menudo cuentan con departamentos propios de investigación. Se utilizan de modo ordinario todas las posibilidades que la investigación permite. Es normal operar con estudios de opinión, barómetros de opinión o de imagen, investigaciones de mercado cualitativas y cuantitativas, informes de presencia pública, análisis de posición de la marca, etc. La evolución de la tecnología ha dotado a este oficio con nuevas herramientas que permiten la recogida, procesamiento y análisis de cantidades cada vez mayores de datos e información, de manera más rápida y, a menudo, en tiempo real - terminales en puntos de venta, códigos de barras, lectura óptica,... Más recientemente, a partir de finales de los noventa, se empieza también a utilizar el análisis informatizado de datos cualitativos (CAQDAS, en sus siglas en inglés) y a ensayar aplicaciones de inteligencia artificial, redes neuronales y sistemas expertos en el análisis de la información.

La tendencia - integrando las técnicas convencionales cuantitativas y cualitativas en las nuevas herramientas - es el estudio personalizado del individuo mediante el seguimiento continuo; esto es, añadiendo a la información “estática” (“foto fija”, en un instante concreto) que proporcionan las técnicas convencionales el seguimiento continuado de su actividad (seguimiento de su “huella”, “*tracking*”) a través de puntos de “control” cada vez más numerosos: puntos de venta, físicos o en Internet (“*on line*”), tarjetas, terminales telefónicos (“móviles”), “redes sociales”, etc. Para ilustrar gráfica - y simplificada - esta evolución, podría decirse que se ha pasado de “preguntar” a los individuos sobre sus actividades, hábitos, preferencias, intereses, opiniones,... a observarlos para obtener directamente esta información. Información que los individuos proporcionan, casi siempre de manera inconsciente, simplemente debido al actual estilo de vida.

2º. Herramientas para INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO DE LOS PROCESOS.

Se trata de un seguimiento del entorno más especializado y orientado a las interacciones entre los distintos agentes y elementos presentes en el mercado y a sus influencias. Es necesario conocer a los competidores, actuales y potenciales, y a los principales prescriptores - medios de comunicación, líderes de opinión, núcleos nuevos

---

<sup>115</sup> Aedemo, 2000

de influencia, etc. –, las vías por las que se comunican con nuestros públicos y el efecto de su actividad, el impacto que producen en sus interlocutores y en el mercado en general. Igualmente, es preciso identificar los grupos y agentes de poder con quienes podríamos encontrar elementos de acuerdo y posibilidades de colaboración, y aquellos con los que tendríamos que competir en ideas, propuestas o programas...

Una de las herramientas más eficaces en este ámbito es el seguimiento y análisis de los medios de comunicación - tanto prensa escrita como “online” (incluidos “blogs” y redes sociales), radio y televisión. Permite en un primer nivel medir la ocupación de espacio público de agentes y organizaciones de referencia, y medir la eficacia y retorno de nuestras propias acciones. También sirve para fijar la posición de los diferentes prescriptores, determinar la actuación de aquellos agentes públicos que nos afecten, detectar tendencias y actores nuevos, etc. Se trata, por tanto de la evolución de los tradicionales resúmenes de prensa (“*press clippings*”) – utilizados inicialmente solo como información general para la dirección, y después, y hasta muy recientemente, para seguimiento y valoración de la propia presencia en medios – hacia un análisis sistemático y complejo acorde con el carácter estratégico de los objetivos que persigue. Los informes periódicos de los propios agentes objeto de seguimiento, así como sus portales y “webs”, son también fuentes útiles de información relevante.

Algunas de las técnicas de tratamiento de información citadas antes son eficaces auxiliares para facilitar este seguimiento.

#### 3º. ORGANIZACIÓN INTERNA DE LA GESTIÓN como herramienta.

Como no podía ser de otra manera, la ubicación de la gestión de la comunicación en la empresa ha dependido del papel que en cada periodo ha tenido asignado. Así, cuando empezó a ser utilizada intensivamente como herramienta al servicio de los objetivos de marketing, estaba lógicamente integrada en estas áreas o en las direcciones generales comerciales. Al interiorizarse por las empresas el valor que equipos humanos bien informados y motivados podían añadir a los resultados finales, se desarrolló la Comunicación Interna y se asignó inicialmente su gestión a los departamentos de Personal (luego Recursos Humanos). Tras identificarse su dimensión estratégica a mediados de los noventa, surge la función de Inf+Com o dirección de comunicación (Dircom), que, en coherencia con la importancia que se le atribuye, debe formar parte del equipo directivo, dependiendo directamente de presidencia, o dirección general o equivalentes, dependiendo del tipo de organización de que se trate. Sus responsabilidades son las de diseñar, planificar, organizar, aplicar, desarrollar, gestionar y controlar todo lo relativo a información, comunicación e imagen de la organización en modo tal que esas funciones de inf+com sean componentes estratégicos en el logro de los objetivos globales de la compañía<sup>116</sup>.

En relación con el resto de la organización, durante los años ochenta y buena parte de los noventa, el proceso operativo interno de inf+com es similar al de las demás funciones corporativas, tal como ya se ha comentado. Por ejemplo, del mismo modo que en todos los proyectos que cualquier departamento o unidad operativa de una corporación ponen en marcha se requiere que sus dimensiones o implicaciones legales

<sup>116</sup> Blundel, 2004; Lacasa, 2004; Losada, 2004

estén adecuadamente cubiertas por la función especializada correspondiente – el Departamento o Función Legal - , así sucede con la dimensión comunicativa. De esta manera, la función de Inf+Com desarrolla su propia agenda, identificando ésta con la dimensión corporativa de la comunicación, y en mayor o menor grado, dependiendo de las características del sector de actividad de la organización, o de su complejidad, su inercia histórica, etc., también la de las unidades de negocio. A medida que la comunicación se revela con una de las más eficaces, o la más eficaz, entre las herramientas de las áreas comerciales y de marketing, y que se va añadiendo variedad y complejidad en sus manifestaciones (la publicidad era prácticamente la única fórmula en los inicios del marketing y durante muchos años ha sido la más utilizada) va creciendo también naturalmente la demanda por parte de las unidades de negocio de mayores recursos de gestión de esta herramienta, y cada vez más especializados. La consecuencia lógica de este proceso es la tendencia a la separación cada vez más nítida desde el punto de vista organizativo entre la comunicación corporativa y la de marketing. Sin embargo, la necesidad de un enfoque integrador de la gestión, que es a lo que responde la aparición de la figura del Dircom, es cada vez más manifiesta ante el reconocimiento del valor creciente de los intangibles – imagen, marca -, que son el producto final de la comunicación. El equilibrio entre estas dos fuerzas, en principio contrapuestas, no es fácil en el ejercicio cotidiano de la actividad de la empresa, y su traslación a un modelo de organización eficiente ha consumido no pocos recursos en ocasiones. Al modelo general de partida, descrito arriba, resultante tras la creación de la figura del Dircom, y que básicamente consiste en que la función de comunicación presta un servicio a la unidad de negocio, se va añadiendo otro en los primeros años de este siglo en algunas grandes corporaciones que implica una mayor integración y supone que en el organigrama de la unidad operativa existe un recurso (individual o equipo) para la gestión de su comunicación, con dependencia orgánica de la función corporativa; o, alternativamente, que dicho responsable forma parte de la organización de comunicación y está asignado a la unidad operativa. Este esquema supone ventajas en cuanto a coordinación, proximidad y conocimiento de las necesidades reales de la unidad por parte de la función de comunicación para su mejor contribución. A su vez, el valor que la función aporta es mejor percibido desde la unidad operativa, por cuanto está integrado en la misma y no es algo que emana de un ente distante y ajeno a la realidad, como suelen ser vistas las funciones corporativas por las unidades de negocio, sobre todo, en las grandes organizaciones.

Este nuevo modelo resuelve en principio el conflicto habitual entre descentralización y armonización, pero partiendo de los esquemas clásicos de las organizaciones, y no con la aspiración de constituirse en si mismo como elemento estratégico de gestión de la comunicación. Se repite hasta la saciedad, aunque no por ello sea menos conveniente recordarlo de vez en cuando, que toda acción humana en un contexto social lleva asociada indefectiblemente un aspecto de comunicación. Trasladado esto a la empresa, se desprende, y así se acepta, que todo elemento de la misma contribuye, voluntaria o involuntariamente, ocasional o continuamente, en mayor o menor medida, a configurar su imagen y, en consecuencia, a la percepción o juicio que se tiene de esa empresa; en definitiva, afecta a su reputación. Por ello, y aunque esté en la lógica de la reflexión que conduce a la figura del Dircom, parece excesivo asignar a esta función la responsabilidad de todo cuanto tiene que ver con la comunicación de la

empresa, como podría interpretarse a primera vista leyendo algunos textos de mediados de la década de los noventa, cuando tomó forma esta figura. Porque ni desde el punto de vista teórico ni en la práctica puede el Dircom ser responsable de la gestión de algo – la imagen, la reputación – a lo que toda la empresa está contribuyendo y que no tiene posibilidad de controlar. Es decir, la responsabilidad es de todos.

Esta obviedad no está, sin embargo, asumida aún plenamente, con todas sus consecuencias, en las empresas. Y este es el cambio cualitativo que permite a la organización de la comunicación alcanzar su verdadero valor estratégico. Se trata sencillamente de explicitar y definir con mayor precisión el ámbito de responsabilidad directa de la función del Dircom – aquello a partir de cuyos resultados se debe valorar su gestión – y el ámbito de responsabilidad compartida – de lo que podrá rendir cuentas solo en la parte que tenga asignada. Aunque con perfiles no siempre nítidos, esta distinción puede apreciarse haciendo un repaso de las actividades que habitualmente lleva a cabo la función de comunicación. Con el nuevo enfoque la agrupación de dichas actividades sería, por un lado, las Relaciones (con denominaciones variadas, según los casos: Comunicación Corporativa, Relaciones Institucionales,...) sobre las que tiene la responsabilidad directa en la gestión del plan oportunamente aprobado por la Dirección General, Presidencia o Consejo. En este apartado se incluyen las relaciones con los Medios, Administraciones públicas,... Con todos aquellos agentes sociales externos con los que, por motivos ajenos a los objetivos directos de las unidades de negocio, interacciona la empresa como uno más de los agentes del mercado.

Y por otro lado está la parte que, adicionalmente a las Relaciones, le corresponde en la responsabilidad común a toda la empresa en Comunicación. Y es precisamente dotar al resto de la organización de la capacidad para incorporar y gestionar eficazmente la comunicación en sus respectivas actividades, en la medida que lo requieran o que convenga para alcanzar sus objetivos. Para ello, esta parte de la función del Dircom se subdivide a su vez en dos: Como núcleo de conocimiento especializado, cuyo cometido es asesorar, prestar apoyo y formar a la organización en materia de comunicación; y como proveedor de los materiales y herramientas necesarios para la gestión eficaz de ésta, incluyendo la que compete directamente a la función Dircom.



Organigrama del Modelo de gestión de la Comunicación

Naturalmente, este enfoque implica que, en coherencia, la gestión de la comunicación, en la medida en que va asociado a cada actividad, es uno de los elementos que deben incorporarse en los procesos de evaluación de los resultados de los directivos y responsables de área, y no solo de los primeros niveles. En otras palabras, si los intangibles – imagen, marca, reputación – son uno de los activos de la empresa, y no de los menos importantes precisamente, la gestión de este activo por el directivo, como la de los demás en su ámbito de responsabilidad, también debe ser evaluada.

De hecho, en los perfiles que actualmente se demandan para ocupar puestos con responsabilidad en dirección de equipos, es creciente el peso que se da a las cualidades y habilidades personales, en especial la capacidad de relación y comunicación, en detrimento de aspectos más “técnicos”. Paralelamente, las encuestas y estudios internos de las empresas demuestran una y otra vez que la comunicación más eficaz y mejor valorada por los empleados es la que se produce en las líneas dentro de cada equipo o departamento.

Por esta razón, y acorde con este planteamiento, la Comunicación Interna no aparece en el cuadro anterior donde se representa el Modelo de Organización de la Comunicación en la Empresa propuesto. Naturalmente que sigue siendo imprescindible una “comunicación entre la empresa y los empleados”, pero con la asunción de que la comunicación es responsabilidad de toda la organización, en unos casos esta comunicación emanará de la Presidencia/Dirección General, en otros del área de Recursos Humanos, etc.; pero en cualquiera de estos casos, se puede llevar a cabo por el o las responsables, directamente con los medios técnicos disponibles, o bien a través de las líneas de supervisión, o de la Dirección de Comunicación. Pero todas estas posibles situaciones, que conforman una parte menor del conjunto de las comunicaciones que se producen internamente en las empresas hoy en día, no justifican necesariamente la existencia de una función, área o departamento diferenciado.

#### 4º. Herramientas para la gestión de las RELACIONES.

En un mundo en red, con múltiples interconexiones libres y de difícil control, el primer paso necesario para la adecuada gestión de las relaciones institucionales es la identificación de los agentes relevantes, y tratar de encontrar con ellos puntos de apoyo que permitan o faciliten el logro de los objetivos de la empresa, o para colaborar en áreas o proyectos de interés común o, simplemente, para intercambio de información y mejor conocimiento mutuo que será incorporado en los procesos de decisión. La forma física que adopta la herramienta para esta finalidad puede ser variada, pero básicamente consiste en la relación de agentes identificados, incluidos los nombres y puestos de las personas de su organización que sean pertinentes, según sea el caso. De manera más o menos normalizada esta herramienta se ha venido utilizando habitualmente; ejemplo de ellos son los conocidos “listados de prensa”, para distribución de notas de prensa, invitaciones a presentaciones, convocatorias, etc. Pero a partir de finales de los noventa y principios de siglo, se empieza a usar esta herramienta básica para otros fines más amplios. Así, los “listados” se van convirtiendo en bases de datos que deben ser revisadas y actualizadas periódicamente, con la participación y contribución de todas las áreas de la empresa, y en las que se indica si se ha establecido o no contacto; cuál es, en su caso, la calidad de la relación; quién es el responsable de establecer/mantenerla; el asunto de interés para la empresa que justifica que se incluya cada persona en esta lista; etc. El uso sistemático de esta herramienta facilita identificar carencias, establecer prioridades y planificar el desarrollo de relaciones en consonancia con los planes y objetivos generales de la empresa en cada momento; así como hacer el seguimiento del estado y resultados de la gestión.

El desarrollo de esta herramienta requiere a menudo el apoyo en otra ya referida, que es el conocimiento de los procesos que intervienen en la interacción con otros agentes. Así, por ejemplo, ante el anuncio de un futuro desarrollo legislativo que puede afectar a la actividad de la empresa, el conocimiento por parte de ésta de las etapas del proceso, el órgano u órganos que en cada una de ellas interviene, los nombres de los actores principales, los tiempos,... le permite planificar los contactos que puedan resultar más eficaces para trasladar la información, argumentos o punto de vista de la empresa para orientar la legislación en cuestión de modo favorable a sus intereses. En esta típica acción de *lobby* se emplea además una tercera herramienta, también de uso común en otras líneas estratégicas de gestión, cual es el documento que sintetiza la postura de la empresa ante el tema de que se trate y su argumentación (“*position paper*”), al que se podrán añadir otros con la información y el nivel de detalle que a cada caso convenga.

Con los matices o adaptaciones que correspondan, estas herramientas son comunes para la gestión de las relaciones con la mayoría de los agentes, incluidos los Medios de Comunicación, los cuales merecen una mención especial. En efecto, tienen el papel principal en el juego de las interacciones por su capacidad para influir en los demás, no solo por su poder de difusión, sino porque en su calidad de mediadores tienen en su mano la posibilidad de potenciar o minimizar la visibilidad e influencia de terceros agentes. Los Medios, con su capacidad para difundir noticias, información de



productos, bienes y servicios, e ideas, tienen también un papel destacado de “control” del sistema y como agentes de cambios sociales.

Debido a este poder, desde los inicios de la comunicación empresarial, los medios de comunicación han sido el principal, y durante mucho tiempo casi único, agente externo acreedor de una atención y relación diferenciada por parte de las empresas. A la hora de establecer una fórmula de relaciones con ellos los agentes públicos (sociales, políticos y económicos), han considerado tres posiciones que se utilizan en la práctica aisladas o combinadas: la primera, la más antigua y evidente, es la del “control duro”, esto es, mediante participación directa o indirecta en el capital y la gestión de la empresa informativa; la segunda, más extendida sería el “control blando” mediante acuerdos tácitos o asociaciones de conveniencia, en el sentido de que bien por interés común en un específico segmento de mercado, bien por acuerdos publicitarios parciales, se da por supuesto que la posición del medio será favorable o al menos no contraria a los intereses del agente, aunque no exista ninguna dependencia real ni orgánica; la tercera, que en principio parece la de más sentido común, es la de unas relaciones profesionalizadas entre el agente público y los medios, unas relaciones de interés a interés o de negocio a negocio – B2B (“*business to business*”) - mediante las cuales el agente, por una parte, ofrece al medio un producto que puede interesar al medio (noticias, información) y que le interesa que el medio consuma; y, por otro lado, es usuario de soportes de publicidad y de información que es algo que a su vez ofrece el medio. Se trata de relaciones en dos planos de “negocio” distintos, que deben gestionarse separadamente y a menudo así se hace. Es este tercer formato de negocio a negocio el que se impone en un mercado serio y organizado de inf+ com, porque es el único plenamente compatible con la responsabilidad social de ambos agentes y, por lo tanto, es el único que salvaguarda uno de los elementos necesarios para la pervivencia a medio plazo del propio medio, como es la credibilidad.

El otro gran campo de prescripción en comunicación es el propio de los líderes sociales y de opinión. Son ellos los imprescindibles referentes y guías que facilitan orientación última en los comportamientos decisorios del gran público. Nos movemos al final en un proceso de decisiones - de a quién votar, de qué opción de compra tomar,... - y por ello el problema de las fuentes y de su credibilidad es clave. En una sociedad inteligente, los ciudadanos sólo creen lo que ellos mismos puede ver y comprobar, pero al mismo tiempo sólo beben de aquellas fuentes de información que consideran *a priori* dignas de ser creídas. El juego de la credibilidad es, por tanto, el corazón del proceso y la ruptura de la credibilidad, la pérdida de reputación o prestigio, la crisis del mismo. Por eso es necesario no sólo cuidar de la credibilidad propia, siempre limitada cuando un agente habla de sí mismo, sino que es conveniente cultivar y consolidar terceras fuentes de credibilidad. El “tercero” puede ser cualquier otro agente social cuyos intereses y objetivos coincidan total o parcialmente con los nuestros y que sea por ello susceptible de colaborar con nosotros en el desarrollo común de actividades tendentes al logro final de las pretensiones de ambos. Existen muchos ejemplos de esta colaboración: Acuerdo entre Ayuntamiento, ONG ecologista y empresa para recuperar un espacio que se libera de su uso industrial; convenio con institución académica para desarrollo conjunto de proyecto de investigación para mejora de las prestaciones del producto...

Se reconoce generalmente el cambio de ciclo histórico que vivimos como un periodo de pérdida de referentes y de pérdida de credibilidad en los gobiernos, en las corporaciones, en los medios,... En parte por los fracasos de los agentes citados, por gobiernos que no son capaces de cumplir sus obligaciones básicas, por corporaciones que engañan a accionistas, empleados y clientes en sus prestaciones y perspectivas, por medios que no buscan el interés colectivo ni de sus seguidores sino el propio y contra todo. Se han producido reacciones por dichos agentes, que se han puesto en pie, recuperando y promoviendo el concepto de responsabilidad social corporativa o estableciendo como norma el de la transparencia informativa sobre su gestión. Pero el problema de la credibilidad continúa a pesar de los remedios siendo una de las cuestiones pendientes en las relaciones con el público en general y en la estrategia de los medios en concreto. Y por todo ello es necesario tenerlo presente al desarrollar las líneas de acción de las estrategias comunicativas y entre las actividades necesitadas de instrumentos y herramientas de comunicación.

El problema de la fiabilidad de la fuente es un clásico de las ciencias de la comunicación. Toda una tradición de estudios sobre la objetividad en información primero y el periodismo de precisión en los años 80 y 90 han dejado huella en esta preocupación<sup>117</sup>. Sin embargo el concepto de credibilidad en los medios ha dado un salto cualitativo importante, y no es ya cuestión de comprobación de noticias por fuentes fiables (próximas, directas y no contaminadas) que en nuestros días y con la actual tecnología se multiplican por mil, sino es cuestión de tratamiento de las mismas y sobre todo de capacidad de análisis del entorno, de capacidad de explicar los por qué, los cómo y los hacia donde.

En todos los casos, las relaciones con agentes externos implican en gran medida – a veces casi exclusivamente – relaciones personales. Por ello, las técnicas de comunicación personal, negociación, persuasión, etc. son herramientas de gran utilidad para esta línea estratégica de gestión.

Por último, en lo que a las herramientas de gestión de las relaciones se refiere, es interesante destacar la corriente de creación por las grandes empresas de Fundaciones a las que pueden traspasar sus actividades de mecenazgo o sus agendas de Responsabilidad Social. De esta manera, sus actividades ganan en aceptación y credibilidad al ser percibidas como ajenas a objetivos comerciales, como sería el caso si las realizara la entidad comercial.

#### 5º.- Herramientas para la GESTIÓN DE CRISIS.

La gestión de crisis ha sido el aspecto de la comunicación que probablemente ha merecido más atención en las dos últimas décadas, a juzgar por los libros y artículos en prensa y revistas especializadas que se han publicado sobre el mismo. Los numerosos casos de crisis que lamentablemente se dan casi a diario en el mundo, en ocasiones con gran impacto mediático, propician el seguimiento, estudio y análisis de la gestión de su comunicación por parte de las empresas, organismos o instituciones implicados en cada caso. En todas estas publicaciones es unánime, y no es por tanto objeto de

---

<sup>117</sup> Meyer, P. *Periodismo de Precisión*. Bosch, 1993

discusión, el valor estratégico que se asigna a la gestión de la comunicación en situaciones de crisis.

El caso más estudiado y citado es sin duda el del accidente del petrolero Exxon Valdez en Alaska en 1989, que para muchos autores supuso nada menos que el nacimiento de la conciencia ecológica a nivel global y, para otros no menos numerosos estudiosos, supuso también el nacimiento de la Comunicación de Crisis como disciplina. Otros casos muy citados, son, por ejemplo, los de Nike en 1993 y 2000, el de Andersen – ligado al de Enron – en 2001, el accidente del Prestige en 2002, o el de la explosión de la plataforma petrolífera en el Golfo de Méjico en 2010).

La crisis se puede definir como "un acontecimiento extraordinario, o una serie de acontecimientos, que afecta de forma diversa a la integridad del producto, la reputación o a la estabilidad financiera de la organización; o a la salud y bienestar de los trabajadores, de la comunidad o del público en general"<sup>118</sup>. Por lo que respecta a las herramientas, están profusa y detalladamente descritas en las publicaciones referidas, por lo que tampoco en este apartado, o quizás aún menos que en los anteriores, por las razones arriba expuestas, se pretende siquiera su enumeración, sino solo aportar algunas consideraciones al hilo del discurso seguido hasta ahora.

Dos de los términos clave de este enunciado, "acontecimiento extraordinario" y "afecta de forma diversa", nos enlazan con las líneas estratégicas 1ª y 2ª propuestas en este capítulo. Efectivamente, entre las ventajas derivadas de un desarrollo sistemático y riguroso de estas líneas de gestión – responsabilidad de la función Dircom –, o sea, del conocimiento profundo de los individuos y los agentes sociales del mercado y de los procesos, debería estar la posibilidad de detectar los riesgos potenciales de que nuestra empresa se vea envuelta en una situación conflictiva que pueda derivar en crisis; y, en su caso, las relaciones desarrolladas (línea 4ª) deberían permitir diluir o minimizar ese riesgo. (Como es lógico, no nos estamos refiriendo a las crisis derivadas de accidentes industriales o similares, cuyos sistemas de prevención caen fuera del ámbito de la comunicación).

Por suponer un riesgo para la "reputación", la gestión de la crisis, cuando ésta se ha desencadenado, se convierte en la prioridad absoluta de la empresa. Por la misma razón, los ejercicios de simulación y, en general, todas las actividades que sirven a la preparación para manejo de situaciones de crisis, no deben ser relegadas por otras necesidades. Esto, que es evidente en el primer caso, no suele serlo en la práctica en el segundo; y, a menudo, el tiempo y la atención que se dedica a la preparación de crisis no es el adecuado para garantizar una respuesta eficaz caso de ser necesaria. También corresponde a la función Dircom, en su responsabilidad de formación, garantizar la calidad de las sesiones de entrenamiento, que la experiencia aconseja que se tengan anualmente, con supuestos de crisis distintos y todo lo realistas que sea posible; así como revisar y actualizar al menos con la misma frecuencia los Manuales de Crisis incorporando en ellos las nuevas enseñanzas que, si los ejercicios se han realizado a conciencia, aparecen normalmente.

---

<sup>118</sup> Wilcox, D., Ault, P., Agee, W., Cameron, G. *Relaciones públicas. Estrategias y tácticas*. Madrid, Pearson Educación, 2001

La declaración de situación de crisis, que implica la constitución del Gabinete de Crisis y la puesta en marcha de los procedimientos establecidos, compete, naturalmente, a éste. Sin embargo, es responsabilidad de la función Dircom, donde se aloja el núcleo de conocimiento especializado, recomendar o no esta declaración. No es fácil predecir cuándo - o si - la evolución de determinados acontecimientos desemboca en crisis. Sin embargo, la recomendación general en caso de duda debe ser que se declare el estado de crisis. Con ello, se gana tiempo, es más fácil mantener el control de la información y, en ocasiones, incluso se aborta el propio desencadenamiento de la crisis.

#### 6º. CONTROL DE LA GESTIÓN como herramienta estratégica.

Las actividades que se llevan a cabo por una empresa, con la excepción de las básicas de mantenimiento e instrumentales, están enmarcadas en un plan que se ha diseñado para alcanzar determinados objetivos. Esto aplica igualmente a las actividades de comunicación. Toda acción de comunicación debe responder a un objetivo. Y los objetivos, para que tengan la consideración de tales, deben ser medibles. Porque solo de esta forma es posible determinar su grado de cumplimiento, saber si la acción ha sido eficaz, o identificar posibilidades de mejora, etc. Por lo tanto, en el proceso de fijación del objetivo perseguido debe estar incorporado el criterio de medida. En condiciones normales, siempre puede establecerse un sistema de medida para cualquier acción de comunicación (si no es así, cabe preguntarse por qué o para qué se hace). La periodicidad en la realización de encuestas - valoración de marcas, reputación, etc. - y la comparación de resultados es una forma habitual de medir a partir de herramientas que, en principio, arrojan información solo cualitativa. La ordenación o agrupación, etc. son igualmente métodos utilizados frecuentemente para medir.

Las funciones Dircom, sobre todo de las grandes empresas, están aplicando esta filosofía cada vez más extensamente. Por referir a un ejemplo, lo habitual en la actualidad es disponer de un procedimiento para valoración de propuestas o acciones de "patrocinio corporativo" o de mecenazgo en el que se utilizan diversos criterios de medida cuya aplicación dará un resultado que superará o no el umbral que en cada caso se haya prefijado. Hasta no hace muchos años - y aún sucede - la percepción de subjetividad que ha rodeado tradicionalmente el espacio de la comunicación fuera y - sobre todo - dentro de la empresa, permitía que estas decisiones se tomaran habitualmente por la alta dirección o Presidencia - a los que intencionadamente se hacían llegar en lugar de a los departamentos de comunicación correspondientes - y no siempre basadas en criterios profesionales.

Aceptado el valor de la imagen, de la marca, de la reputación de la empresa, de sus intangibles, en definitiva, y su tratamiento como activos importantes de la misma, la lógica nos lleva a tratar de asignar a estos, como a los demás activos, un valor económico. De hecho, existe un "mercado" incipiente de marcas, en la medida en que se han dado casos de compraventa. No es de extrañar por tanto que se venga dedicando gran atención en los últimos años a los sistemas de valoración de intangibles<sup>119</sup>. En otro plano, pero en la misma dimensión, la comunicación en la

<sup>119</sup> Timoteo, J. (Ed.), *Los Intangibles en el valor de las empresas*, Díaz de Santos, 2015

empresa tiene que asumir de forma sistemática el control y medida de su desempeño, no solo para demostrar al resto de la organización y a sí misma el valor que aporta, sino, sobre todo, para garantizar el máximo aprovechamiento por la empresa del valor estratégico de la Comunicación.



#### **IV. ESTUDIO DE LA EVOLUCIÓN DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA A TRAVÉS DE SUS PRESUPUESTOS**

La evolución experimentada por la comunicación corporativa – entendida aquí ahora en su más amplio sentido, esto es, como comunicación de las empresas e instituciones en general – puede estudiarse desde distintos puntos de vista. Así, y según se recoge también en este trabajo, la organización de su gestión, por ejemplo, que ha ido modificándose, casi con precipitación, como parte de los cambios en las estructuras empresariales para adaptarse a un entorno en permanente transformación, puede ser uno de estos enfoques. Las herramientas disponibles y el impacto de las de nueva aparición – con influencia, a su vez, en el diseño organizativo – es sin duda otra base interesante para el análisis. Como también lo es el seguimiento de la evolución de los perfiles profesionales de los equipos de comunicación, a su vez, fuertemente entrelazado con los dos planteamientos anteriores.

Considerada la Comunicación como herramienta estratégica de la gestión corporativa - lo que constituye el eje central de esta Tesis -, la evolución del presupuesto dedicado ofrece también una perspectiva de gran valor, puesto que son los presupuestos los instrumentos que ilustran quizás con mayor claridad las actuaciones, las prioridades, las políticas, las estrategias, en definitiva, de cualquier institución: desde los presupuestos no explícitos de las familias a los Presupuestos Generales del Estado o de organismos supranacionales, pasando naturalmente por los de las empresas.

Este análisis se basa habitualmente en la evolución de las cifras en series históricas, con dimensión y homogeneidad suficientes, de las que se pueden inferir cambios en el énfasis en uno u otro aspecto de los que integran el conjunto de la comunicación corporativa. Sin embargo, no es este precisamente el camino que se sigue en este caso. La experiencia práctica en la que se sustenta esta Tesis es la de una empresa cuyos vertiginosos cambios permanentes, adicionales a los de su sector y su entorno, impiden extraer conclusiones válidas a partir de las series de los datos numéricos, porque estos obedecen casi en cada caso a situaciones y contextos distintos del anterior.

De todas formas, no es precisamente el análisis cuantitativo, sino el cualitativo, el que mejor sirve al propósito que aquí se persigue. Son los cambios sucesivos de los enunciados que detallan los planes – desaparición de algunos y aparición de otros, diferentes agrupamientos, nuevos términos, etc. – los que evidencian el recorrido de la Comunicación Corporativa, que ha pasado de ser inicialmente una herramienta útil al servicio, sobre todo, de otras funciones de la empresa a constituirse como actor fundamental para la definición y el desarrollo de su estrategia.

Este recorrido se ha dividido en varias etapas con el fin de facilitar la estructura del discurso. Los cambios que se describen están asociados al caso real del que se extraen, por lo que su cronología no es necesariamente aplicable a otros sectores de actividad, o incluso a otras corporaciones dentro del mismo sector. No obstante, sí puede afirmarse que la evolución en el periodo completo estudiado es básicamente generalizable, aunque no hayan sido siempre paralelos los caminos recorridos en el transcurso de dicho periodo.

#### **IV.A. Primeros pasos: Notoriedad y posicionamiento (1988-1994)**

La empresa de nueva creación se configura habitualmente a partir de una unidad de producción, ya sea de productos físicos o de servicios, que es su propuesta de aportación de valor al mercado en el que se va a desenvolver su actividad, y, en esencia, su razón de ser original. Es por tanto natural que esta unidad sea el centro y el punto de partida a la hora de diseñar la organización más adecuada para el desarrollo de su actividad principal y para el apoyo al logro de los objetivos de ésta. Con el paso del tiempo, y en la medida en la que crezcan la dimensión y complejidad de la empresa en cuestión, y sobre todo, en la medida en la que varíe su entorno, irán identificándose nuevas necesidades organizativas para afrontar más eficazmente los nuevos escenarios.

Volviendo al relato del estadio inicial, y aún a riesgo de una simplificación excesiva, puede decirse que a finales de la década de los ochenta, en España, una empresa de nueva o reciente creación no concedía un espacio destacado en su organigrama a la Comunicación y, menos aún, en su dimensión Corporativa. Así, lo normal era que la Comunicación estuviera más o menos presente - dependiendo del campo de actividad y del mayor o menor grado de competencia en el mismo - en las áreas comerciales o de marketing, como herramienta de apoyo de éstas; y teniendo como sus principales manifestaciones a la publicidad y, en menor medida, el patrocinio (éste casi exclusivamente en su capacidad de generación de conocimiento y de creación de marcas).

No sorprende por tanto la ausencia de la Comunicación en el primer organigrama de la empresa que sirve de base a este análisis. Se constituye ésta como "Joint Venture" (JV), participada al cincuenta por ciento por una empresa nacional y otra multinacional con actividad en España, con objeto de desarrollar la actividad comercial de ambos socios en el mercado español de la energía, entonces en proceso de liberalización tras la reciente incorporación de España a la Unión Europea (Comunidad Económica Europea entonces). La nueva compañía inicia su andadura asumiendo la actividad de sus socios en los segmentos previamente liberalizados; y se prepara para lograr una posición competitiva en el nuevo entorno. Cuenta para ello con los activos comerciales



que el socio nacional recibirá como consecuencia del proceso de desmonopolización previsto, y con la tecnología de gestión comercial y experiencia en mercados abiertos que, junto con una potente marca internacional, aporta el otro socio.

En este escenario inicial, con operativa limitada entonces a mercados a los que no accede el gran público, la comunicación no aparece, ni siquiera la comercial, en los primeros presupuestos de la JV.

En sectores de actividad cerrados o fuertemente regulados, los actores apenas tienen visibilidad pública, y ésta suele limitarse al entorno local de las instalaciones físicas. Pero el desmantelamiento del Monopolio de Petróleos, después de 60 años de existencia, atraía el interés de los medios de comunicación, como no podía ser de otra manera, y por ende del público en general. Así, los actores implicados empezaron a estar presentes en los medios especializados primero, y en los económicos y también generalistas poco después, lo que añadió nuevas dimensiones al tratamiento de la Comunicación por parte del sector.

En el caso de la JV se daban otras peculiaridades. En primer lugar, se trataba de un actor nuevo, y, por tanto, desconocido para la Industria, las administraciones públicas y naturalmente los medios. En segundo lugar, suponía la aparición de un elemento “extranjero” en un proceso diseñado, en principio, por y para los operadores nacionales. Todo lo cual dio lugar a un tratamiento por parte de los medios, cuanto menos confuso, que podía perjudicar y llegar a poner en peligro el normal desarrollo del proyecto.

De esta manera, se identificó muy pronto la necesidad de lograr una interlocución directa con los medios de comunicación y de incorporar esta relación en la estructura general de gestión. Simultáneamente, se evidenciaba también que, en su relación con las administraciones, con los actores en el mercado y en términos generales, la nueva empresa requería estar dotada de personalidad propia, autónoma, diferenciada de las de sus “progenitores”, para poder llevar a cabo eficazmente su cometido. Esto, a su vez, exigía dotarla de una identidad visual propia.

Así pues, se crea el Departamento de Comunicación Corporativa, y se añade al organigrama (inicialmente no como función separada, sino añadida a las responsabilidades de una de las direcciones existentes) en respuesta inmediata a las necesidades detectadas. Puede decirse que, en el caso de esta empresa, la Comunicación ya nace como herramienta estratégica y no como instrumento de apoyo o al servicio de otras áreas de la empresa.

Este es el desglose de gastos de la nueva función en sus dos primeros años de existencia:

Dpto. Comunicación Corporativa		
	Gasto (pagos a terceros), % sobre total	
	1989	1990
Asesores externos	37	18
Investigación	1	1
Identidad corporativa	12	4
Medios	13	6
Comunicación interna	16	
Folletos, publicaciones	9	26
Publicidad	12	8
Patrocinios		37
	100	100

En apenas dos años se logró el objetivo de dar visibilidad a la JV y situarla como uno más de los actores presentes en el sector. Una de las principales dificultades que hubo que superar para tener éxito fue evitar que la fuerza de la imagen de la marca que gestionaba ocupase todo el espacio e impidiese la separación nítida de la imagen corporativa, la de la nueva entidad jurídica; a la vez que dicha marca convenía que estuviera siempre presente por ser uno de los activos principales con que contaba.

Otra de las dificultades, nada desdeñable, a la hora de poner en marcha las acciones de comunicación resumidas en el cuadro anterior, fue superar recelos de los socios. En uno de los casos, por carecer de “cultura” de comunicación, debido a su historia. En el otro, por la lógica prevención que suscitaba el que su marca fuese gestionada en el mercado español por una empresa sobre la que no ejercía control total.

Superada la fase reactiva inicial, en lo que a la comunicación corporativa se refiere, y asumida la importancia de ésta por la dirección general, el Departamento de Comunicación estaba en condiciones de diseñar un plan más amplio con el horizonte en el medio plazo.

Como ejemplo, en el siguiente cuadro con el Presupuesto de 1992, se relacionan los programas en los que se subdividía este Plan, basado en el esquema “académico”, habitual entonces, de segmentación de los públicos objetivo.

COMUNICACIÓN CORPORATIVA  
PRESUPUESTO 1992

	<u>% sobre total</u>
I IDENTIDAD VISUAL	0,2
II COMUNICACIÓN INTERNA	0,7
III CRISIS	0,3
IV MEDIOS DE COMUNICACIÓN	1,0
V COMUNICACIONES DIRECTAS	2,2
VI VECINDAD	0,6
VII PUBLICIDAD	80,3
VIII PATROCINIOS	9,5
IX ACTOS EXTERNOS	2,2
0 INVESTIGACIÓN, OTROS	3,0
	<hr/> 100

Destaca aquí que la preparación para la comunicación en situaciones de crisis tiene entonces ya un puesto fijo en los planes. No es ajeno a ello el que fuera prácticamente una crisis el detonante para la creación del área de gestión de la Comunicación.

Destaca también el peso relativo de la Publicidad + Patrocinios, debido a una campaña puntual de imagen de marca en apoyo de la recién nacida red comercial.

Pero nuevos acontecimientos externos van a condicionar la ejecución de este Plan. En 1991 el Grupo propietario de la entidad que posee el cincuenta por ciento nacional de la JV vende aquella a la compañía multinacional titular del otro cincuenta por ciento. A continuación, tiene lugar la absorción de la JV por su nuevo dueño; absorción que se concluye formalmente a principios de 1994.

Este proceso supone grandes cambios que demandan una atención preferente a la comunicación interna como herramienta fundamental para una eficaz integración de tres organizaciones con trayectorias, dimensiones y culturas muy diferentes.

Termina así una etapa en la que el ejercicio de la Comunicación Corporativa había respondido a las necesidades surgidas de experiencias próximas en un escenario temporal determinado y con un ámbito geográfico limitado. La nueva etapa suponía un cambio drástico, en la medida que significaba la integración en un espacio mucho más amplio y la necesidad de adaptarse a un modelo de gestión completamente distinto, desarrollado y madurado tras largos años de experiencia internacional. Pero, naturalmente, también sometido a revisión y cambio permanentes, en coherencia con los cambios del entorno global.

### **IV.B. En el nuevo entorno (1994-2000)**

Mucho se ha discutido y se sigue discutiendo en torno a la globalización. Por lo que a su cronología se refiere - si es que los conceptos pueden estar afectados de temporalidad -, y a pesar de que no pocos sitúan su inicio en el descubrimiento de América, está básicamente aceptado con carácter más o menos general que es la caída del muro de Berlín y el posterior desmembramiento del bloque comunista en 1991, y en gran medida la creación de la Organización Mundial de Comercio en 1995, lo que da lugar a lo que empezó a denominarse el “mercado global”, y, a continuación a la atención y debate sobre las ventajas, inconvenientes, oportunidades y riesgos que pueden asociarse al fenómeno de la globalización. Debate que se realimenta constantemente con el del impacto de las nuevas tecnologías de la comunicación.

Ante este nuevo entorno, y con la motivación añadida de la recesión de los años 1992-1994, pronto, las grandes corporaciones, sobre todo, empiezan a reconsiderar sus estrategias para asegurar su competitividad y aprovechar las oportunidades que brindará el ampliado “terreno de juego” de la actividad comercial.

En ese contexto se enmarca el considerable incremento del número y tamaño de fusiones, adquisiciones, alianzas y otros movimientos estratégicos en este periodo, encaminados a ampliar la presencia geográfica, reforzar la situación financiera, o reducir costes mediante economías de escala y sinergias, etc.

La empresa que sirve a este análisis no es ajena a esta tendencia. Por el contrario, la lidera en su sector. En 1996 firma una alianza estratégica que supone una auténtica novedad mundial, porque el socio es competencia directa en el mercado internacional. Está basada esta alianza en la complementariedad de sus fortalezas y respectivas implantaciones geográficas. Esta alianza se desharía en el año 2000, poco después de que la primera aludida se fusionase primero con otra gran corporación y adquiriese una tercera a continuación.

El nuevo entorno también provoca cambios en las organizaciones de las compañías multinacionales como sería de esperar. La progresiva pérdida de poder y protagonismo de los estados nacionales en un mundo cada vez más “global” tiene su reflejo en la reducción y simplificación de las estructuras “corporativas” que en mayor o menor medida se reproducían, siguiendo el modelo clásico, en todos los países en los que la empresa tenía presencia suficiente; y en la creación de nuevas organizaciones supranacionales. Así, en nuestro ejemplo, en el año 1997 se crea la Región Europa, y su equipo de dirección se instala en Bruselas, lo que parece coherente con el proyecto del mercado único en la Unión Europea (pocos años más tarde se revertiría este movimiento a resultas de una nueva estrategia). De esta manera, las áreas “corporativas” desaparecen en muchos países de Europa, con la excepción de las estrictamente necesarias para la gestión legal de la entidad o entidades presentes, y para la representación y adecuada interlocución con las autoridades y

administraciones de cada Estado; hasta el punto de que la tarea asociada a la tradicional figura de máximo responsable de la compañía en un país (*"Country President"*, *"Country Representative"*...) se considera que exige dedicación plena solo en los países cuya dimensión y complejidad de la actividad de la empresa así lo justifiquen; pero que, cuando sea factible, asumirá esta función un director local de negocio (normalmente del negocio que tenga mayor presencia) , compatibilizándola con su responsabilidad en la gestión de éste.

En esta misma línea, tiene lugar otro cambio organizativo, cual es la creación de las Unidades de Negocio (*"Business Units"*). Estas parten de la idea de que cada una de las actividades principales (negocios) de la compañía tiene que generar valor por sí misma, independientemente de las demás, aunque todas ellas formen parte de la misma Corporación y tengan el paraguas de la misma "marca corporativa", de la que se benefician; y que es la eficacia en la gestión de la cadena de valor de cada negocio lo que debe primar su organización. Así, ésta puede tener dimensión nacional, regional (p.ej. Iberia, Mediterráneo y África Occidental, etc.) o incluso global. Por lo tanto, cada uno de los negocios presentes en un determinado país, aunque actúan bajo el paraguas formal de la entidad legal correspondiente, dependen orgánicamente solo de su propia línea, cuyo responsable puede o no residir en el país en cuestión. Lógicamente, para poder lograr los objetivos que se les exige, las Unidades de Negocio reclaman, y disponen, de la necesaria autonomía de gestión, lo que implica, entre otras cosas, el máximo control de todos sus gastos, directos e indirectos. Esto, a su vez, deriva en que los recursos de las funciones de apoyo que prestan servicio a las Unidades de Negocio (legal, recursos humanos,...) van integrándose en las estructuras de organización de éstas, aunque manteniendo la dependencia jerárquica de su línea funcional.

Varias son las consecuencias de todo lo anterior para la función de Comunicación.

En primer lugar, la vocación de presencia en un marco globalizado implica una mayor visibilidad e, inevitablemente, mayor vulnerabilidad en lo que a imagen o reputación se refiere. En efecto, el nuevo entorno supone que lo "local" y lo "lejano" dejan de tener sentido cuando una noticia producida en cualquier lugar puede llegar casi instantáneamente, reproducida y modificada, a todo el mundo. Y las grandes corporaciones son objeto de atención por parte de grupos, movimientos e ideologías críticos con el sistema y con el fenómeno de la globalización. Adicionalmente, el sector de la energía está presente de manera destacada en el debate sobre el medio ambiente, y sobre el cambio climático en particular, por el que la sociedad se interesa cada vez más a medida que crece su concienciación "ecológica".

Como ejemplo de una experiencia real que ilustra resumidamente lo anterior: en el periodo de vigencia de la alianza estratégica mencionada antes, la otra parte desarrollaba en determinado país de Sudamérica actividades de exploración, para las que naturalmente contaba con las preceptivas autorizaciones de las autoridades nacionales y locales. No obstante, existían algunos colectivos que se oponían a dichos trabajos por el daño medioambiental que supuestamente provocaban y en especial, por el impacto y graves riesgos consiguientes en tribus no contactadas de aquella

región. Organizaciones no gubernamentales internacionales se habían unido a estos colectivos opositores, y, en un intento de recabar apoyos para su causa, sus representantes estuvieron en España, entre otros países de Europa. La actividad en cuestión estaba fuera del ámbito de la alianza estratégica, pero este hecho resultó irrelevante porque, al no tener otra presencia en España la compañía a la que pretendían dirigirse, eligieron las oficinas de la alianza en Madrid para organizar manifestaciones periódicas de protesta durante algún tiempo. El departamento de comunicación corporativa de la alianza, actuando temporalmente como portavoz interlocutor de la compañía más directamente concernida, tuvo que gestionar esta situación conflictiva, potencialmente de pre-crisis, que podía haber tenido impacto negativo en la imagen y reputación de la alianza y de sus dos socios. Y todo ello teniendo su origen en actividades a miles de kilómetros y ajenas a las que la alianza y sus socios desarrollaban en España. Situación que no era fácil prever unos pocos años antes.

De hecho, en esta etapa, y como reflejo más fiel de los nuevos cometidos que van incorporándose a la órbita de los Departamentos de Comunicación (*Corporate Communications*), su denominación pasa a ser “*Government and Public Affairs and Communications*” (“Asuntos – o Relaciones - Institucionales y Comunicación” en su versión más habitual en España), abreviadamente *GPA&Comms* (AAII&Com).

Junto con los Presidentes nacionales o regionales y la función Legal, constituyen el “*Reputation Team*”. Empieza a explicitarse que la reputación pasa en los nuevos tiempos de ser una consecuencia (de la actividad múltiple, sus interacciones, impactos, etc.) a ser un activo que debe ser gestionado con dedicación específica.

En paralelo, se van produciendo otros cambios para una adecuada preparación ante los nuevos desafíos. Por ejemplo, una vez completados los procesos de fusión e integración recientes, la corporación ha cambiado su perfil operativo, su dimensión..., y para reflejar este cambio lleva a cabo en 1997 una actualización de su identidad visual, para proyectar una imagen más internacional, frente a la anterior que se asociaba a una gran empresa, de determinada nacionalidad, con presencia internacional.

Poco después en 1998 se implantan en toda la organización las Políticas de Negocio (“*Business policies*”) que detallan los principios éticos y las normas de aplicación por los que se debe conducir la actividad de la corporación con carácter universal. Persigue esta medida, entre otras muchas cosas, evitar en cualquier país del mundo comportamientos de la compañía – de sus empleados y, en la medida de lo posible, de sus socios y proveedores – que no sea aceptable de acuerdo con los estándares éticos, de derechos humanos y de valores, del mundo democrático desarrollado. Han tenido, y siguen teniendo, gran repercusión en los medios de comunicación de todo el mundo casos de empresas y marcas cuya imagen se ha visto negativamente afectada por haber incurrido en estos comportamientos (por ejemplo, algunas marcas de prendas deportivas se encuentran entre los casos más conocidos).

En 1999 se inicia el proceso interno (“Assurance Process”) que, anualmente, buscará confirmar el grado de cumplimiento de las Políticas y detectar potenciales desviaciones, para su solución.

También, ahora con un alcance y dimensión mayores que en la experiencia de la primera etapa descrita antes, la Comunicación Interna, se consolida como herramienta estratégica, esencial para el éxito de los procesos de cambio (fusiones, integraciones, reorganizaciones, etc.). Cada plan de acción de todo proyecto, por grande o pequeño que sea, interno o externo, y sea cual sea su etapa de desarrollo, cuenta con el correspondiente plan de comunicación, del que la Interna es parte fundamental.

La función de Comunicación participa junto con los responsables de los proyectos en el diseño de los planes de comunicación, y elabora los materiales necesarios (comunicados, presentaciones,...), pero la ejecución corresponde a cada negocio o función, a las que presta soporte. El principio general asumido, basado en la experiencia confirmada una y otra vez por las encuestas, es que la comunicación directa por cada línea es la más eficaz internamente.

El presupuesto típico de la dirección local de *GPA&Comms* (Asuntos Institucionales y Comunicación) en esta etapa, simplificado con relación a los de las anteriores, consta de los siguientes grandes apartados:

- Community Affairs
- Internal communications
- Media
- External advertising
- Other

Recoge solo las actividades que suponen pagos a terceros (*third party spend*). O sea, básicamente las que corresponden a la parte de Comunicación. Las que corresponden a la función “GPA” (Asuntos Institucionales) normalmente requieren solo dedicación de recursos humanos, o, en su caso, los gastos externos están incorporados en el grupo “Other” (Otros) o el de “Community Affairs” (podría asimilarse a “Relaciones con la Comunidad”), que en 1999 empieza a denominarse “Social Investment” (“Inversión Social”).

Como ejemplo, el desglose de este apartado en el año 1998 es:

<u>Social Investment</u>	Gasto (% sobre total)
Community Affairs data:	
Community	8
Education	58
Environment	16
Culture/Arts	2
Others	16
Total (third party spend)	100

Esta agrupación responde al propósito de ordenar y reorientar de acuerdo con los nuevos enfoques, un conjunto de actividades dispersas, en este amplio apartado de “relaciones con la comunidad”, que son herencia de historias, motivaciones y análisis de las distintas organizaciones integradas ahora en la nueva corporación. En cualquier caso, es generalizable la necesidad de revisar periódicamente este tipo de programas, puesto que la tendencia natural, por razones muy diversas, es su perpetuación, al margen de que los criterios de valor que en su momento los aconsejaron hayan perdido su vigencia. En esta línea, se crean herramientas para el Análisis de rentabilidad de programas de Relaciones con la Comunidad, que persigue tanto la eficacia del gasto incurrido como su adecuado encaje con los nuevos valores e imagen del Grupo y de su marca.

El “medio ambiente” (“*Environment*”) ha logrado ya tener su espacio propio entre los temas de atención prioritaria.

El objetivo de mejora de la eficiencia, y dentro de éste, de la reducción de gastos, que se manifestó a finales de los ochenta y principios de los noventa como necesidad de las corporaciones, sobre todo las grandes, para ser competitivas (cuando no para simplemente sobrevivir) en el nuevo y cambiante entorno, se ha mantenido presente como una constante desde entonces. Las reorganizaciones, los proyectos de mejora de procesos, de sistemas de información, deslocalizaciones, externalizaciones (“*outsourcing*”), y un largo etcétera, han sido manifestaciones de este objetivo, que se han sucedido sin interrupción, no pocas veces sin tiempo de valorar los retornos de la medida anterior, y, en ocasiones, solapando el final de la implantación de una con el comienzo de la nueva.

La función de Comunicación no podía ser ajena a esta corriente. Y al margen del proceso de racionalización propiciado internamente por la propia función, y de la natural expectativa por el resto de la organización de su contribución al objetivo general, la función de comunicación está sometida a presión por parte de las unidades de negocio, en cuyas cuentas de resultados se incluyen los gastos de aquella que proporcionalmente soportan. Naturalmente, a los gastos externos de los ejemplos anteriores se suman todos los asociados al equipo humano que integra la función. La



presión que directamente reciben las unidades de negocio con respecto a sus resultados operativos a corto plazo, unido a la autonomía de gestión, mencionada antes, da lugar a un proceso, repetido periódicamente, de negociación y de legítimo cuestionamiento de las partidas de gasto y de sus importes. (Esta situación no es exclusiva de la función de comunicación, pues afecta en mayor o menor medida a todas las áreas de soporte o funcionales o “*staff*”).

Se trata de un ejercicio que consume recursos internos, en términos de tiempo de dedicación, a veces excesivos. Sin embargo, es difícil que no sea así, por muchas razones, pero fundamentalmente por dos. La primera es que una de las partes, el negocio, persigue un objetivo a corto plazo mientras que la labor de comunicación se orienta en gran medida hacia el medio y largo plazo. La segunda es la dificultad de objetivar y cuantificar la aportación de valor para el negocio a consecuencia del gasto que se le pretende imputar.

Esta situación tiene, evidentemente, su cara positiva para el departamento o dirección de comunicación. No solo se trata de un claro ejercicio de exposición “pública” (interna) de la función, con el saludable autocontrol al que ello conduce, sino que provoca un análisis en profundidad sobre el valor de la función y, lo más importante, la necesidad de contar con argumentos comprensibles y eficaces para el diálogo con interlocutores ajenos a la órbita de la función; todo lo cual conduce a la cuestión fundamental de la valoración de intangibles.

Volviendo al relato del caso, llegamos al lanzamiento de una nueva imagen de marca en la segunda mitad de 2000, que da paso a la siguiente etapa.

#### **IV.C. La responsabilidad social (2000-2004)**

La nueva imagen es el símbolo de un cambio cualitativo. Muy sintéticamente, puede describirse como el paso desde una etapa de refuerzo y preparación para afrontar airoosamente desafíos de los nuevos tiempos, hacia otra de consolidación en la que se pretende jugar un papel activo para aprovechar nuevas oportunidades y participar e influir en los grandes debates que se está planteando la sociedad global y que afectan de lleno a las grandes corporaciones. Se puede ver también como un cambio de actitud, de pasiva o defensiva a activa. En última instancia, responde a la aspiración declarada de dar el salto que supone pasar de ser una compañía grande a ser una compañía líder. La diferencia entre una y otra es un clásico objeto de muchos casos de estudio en las escuelas de negocios.

El cambio climático y el poder de las grandes multinacionales, son problemas que se han planteado desde los inicios del gran debate social en torno a la globalización y sus efectos. Escándalos financieros casi continuos como los de Enron en 2001, Worldcom en 2002, o Parmalat en 2003, por citar solo algunos ejemplos, han dado lugar a que la ética empresarial (y, mucho más recientemente, la corrupción política) sea también elemento destacado de debate.

Este se intensifica progresivamente en esta etapa. Y al calor del mismo se crean asociaciones de empresas e instituciones para la promoción de la Responsabilidad Social Corporativa, surgen consultores y expertos en su aplicación, se publican estudios,... Por ejemplo, se cita repetidamente en los foros especializados el estudio de una afamada consultora multinacional sobre un determinado número de grandes empresas, en el que se pone de manifiesto que las que están más “comprometidas” con la responsabilidad social – según unos indicadores de reciente creación – obtienen mejores resultados económicos (no se ha podido confirmar si existe algún estudio paralelo que sugiera que son las empresas con mejores resultados económicos las que evolucionan hacia una mayor responsabilidad social). En cualquier caso es un hecho la creciente atención y consideración que prestan las corporaciones a la responsabilidad social y a la protección del medio ambiente en particular. Incluso parece haber en esta etapa, una especie de furor para conseguir, siquiera sea por una vez y fugazmente, una aparición en algún medio de comunicación que ponga de manifiesto estos compromisos. Hasta el extremo de que llega a hacerse publicidad de ellos, y en algunos casos se incorporan en las campañas comerciales esperando un incremento de retorno como “recompensa”. Entre toda esta confusión, resulta curioso también el caso de los que interpretan su responsabilidad social, en tono vergonzante, como “devolución” a la sociedad; lo que sugiere a cualquier observador que se habían llevado lo que no era suyo. O el de los que, en su celo por evidenciar su compromiso medioambiental, se arriesgan a que a quienes no los reconocen asocien su marca a una ONG, en lugar de a la empresa comercial que, por otra parte, pretenden seguir siendo.

No es de extrañar que este panorama no ayude a mejorar la credibilidad del sector empresarial, en general, y de las grandes compañías, en particular.

Precisamente a afrontar estas dos grandes cuestiones – el cambio climático y la responsabilidad social de las empresas – se dirigen claramente los valores que se pretende asociar a la nueva marca. En el caso del cambio climático, se aspira a ser percibido como parte de su solución, en lugar de parte del problema. Ello será consecuencia de una participación activa y constructiva en el debate social, y de la colaboración con otras empresas, instituciones, gobiernos y ONGs en la búsqueda, análisis e implantación de medidas que contribuyan a la solución del problema.

Por lo que se refiere a la responsabilidad social, el posicionamiento buscado es el de constituirse en factor de progreso y de mejora del bienestar de aquellas comunidades en las que se está presente.

Veamos cómo los presupuestos de esta etapa responden a este enfoque. Los que se muestran a continuación corresponden a los años 2001 y 2002. A primera vista no son muy diferentes de los inmediatos anteriores, pero los cambios tienen gran significado.

2001		2002	
GPA & Communications		CRR (GPA + CP)	
Corp. Comms. Plan	Gasto (% s/ total)		Gasto (% s/ total)
Advocacy	27	Advocacy	29
Sponsorship	14	Sponsorship	6
Social Investment	39	Social Investment	43
Brand / Advertising	9	Corp. Advertising	10
Media relations	11	Media relations	11
	100		100
Detalle presup. SI:		Detalle SI:	
Community	49	Community	27
Education	19	Education	36
Environment	17	Environment	31
Arts & Culture	2	Arts & Culture	1
Donations	1	Donations	1
Others	12	Others	3
Social Inv. 3rd party spend	100	Social Inv. 3rd party spend	100

Notas al cuadro: CRR es el acrónimo de *Country Representation & Reputation*, que es la denominación del equipo formado por la Presidencia local (*Country President, CP*) y Relaciones Institucionales y Comunicación (*Government & Public Affairs, GPA, & Communication*); *SI* son las siglas de *Social Investment* (Inversión Social)

En primer lugar, aparece el epígrafe denominado “Advocacy”. El verbo del que procede “*advocate*” significa “defender”, “abogar”, “proponer”, “propugnar”,... Incluye este programa las actividades de carácter institucional en apoyo de la garantía de continuidad y del crecimiento de la operación, incluyendo el *lobby*. El enfoque responde a la voluntad de participación en el debate social. Se lleva a cabo a través del diálogo y colaboración con administraciones, agencias gubernamentales, NGOs o instituciones académicas, participando en organizaciones sectoriales, comisiones de expertos, etc. Desarrolla actividades que faciliten la interlocución con líderes de opinión y, en su caso, con departamentos clave de la Administración; por ejemplo, reuniones, conferencias, simposios, etc. Naturalmente, algunas de estas actividades, y con el mismo fin, más o menos explícito, ya se llevaban a cabo con anterioridad, y los gastos externos asociados estaban normalmente incluidos en el presupuesto de “Inversión Social” (“*Social Investment*”). Ahora, sin embargo, se define su objeto con mayor claridad y el hecho de su singularización en el plan implica que su ejecución responderá a objetivos marcados cuyo grado de consecución será objeto de seguimiento y valoración.

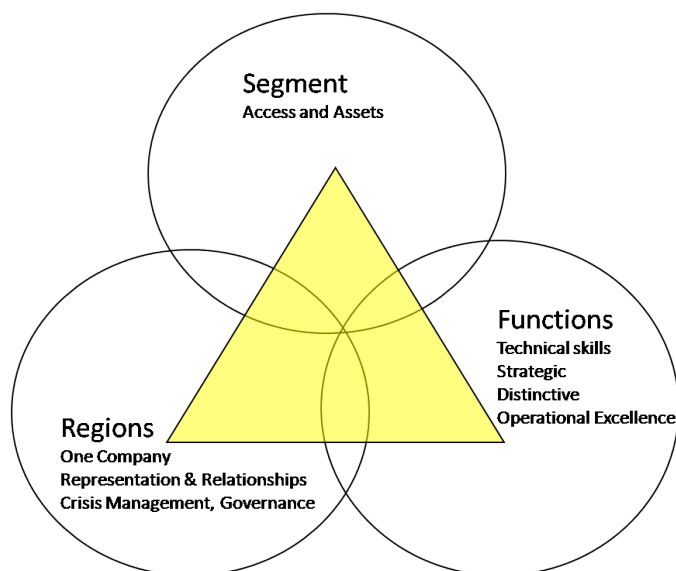
Indicativa es también la inclusión de “Patrocinios” (“*Sponsorship*”) que, como en el caso anterior, estaban antes diluidos entre los varios apartados del capítulo de

“Inversión Social”. Se refiere ahora exclusivamente al apoyo a acontecimientos, actividades u organizaciones para beneficio de la imagen corporativa y la reputación del Grupo ante públicos objetivo corporativos. Se deslinda así claramente de los patrocinios asociados a la actividad comercial, que competen a los negocios.

Igual sucede con la publicidad. La distinción queda más patente al cambiar la denominación de la actividad a la de “Publicidad Corporativa” (“Corporate Advertising”).

Por lo que se refiere a Inversión Social, la subdivisión de sus actividades coincide prácticamente con la de los años anteriores. Su objeto se describe como la gestión del impacto de la actividad del Grupo en las comunidades en las que está presente, mediante la implicación en las mismas a través de actividades que persigan mejoras para esas comunidades. El detalle muestra un avance en cuanto a la concreción del alcance de la Inversión Social y de las actividades a través de las cuales se lleva a cabo. Sin embargo, aún deja un margen de interpretación considerable y seguirá mejorando progresivamente en su enfoque. De todas formas, excluidos ahora de este epígrafe los “Patrocinios” y las actividades de “*advocacy*”, se aproxima bastante a lo que podría ser una agenda de Responsabilidad Social Corporativa.

La organización interna del Grupo no podía quedar al margen de los cambios que se requerían para dar respuesta eficaz a las exigencias del nuevo papel que se desea desempeñar. En el gráfico que sigue se presenta la nueva organización en la que se superponen tres planos que se identifican a su vez con las tres ideas básicas en las que se resume la nueva concepción de la gestión de la empresa:



- Los Segmentos representan los activos materiales, la operación. Los Negocios. El “Qué”.

- Las Funciones, presentes transversalmente en toda la organización, representan el “Cómo”. Aportan las competencias técnicas, la innovación, la visión estratégica en la gestión de recursos, los procesos y herramientas para una operación diferenciada, cada vez más eficiente y sostenible, de más calidad. Aportan una de las dimensiones que distinguen a una gran empresa.
- Las Regiones representan las estructuras, organizadas con criterios geográficos, que tienen la responsabilidad de la representación y las relaciones institucionales, de garantizar la implantación de las políticas y estándares de la compañía, de la gestión de situaciones de crisis, y de asegurar la coherencia de los mensajes que emite (*One Company* – “una” compañía, no varias) a través de sus múltiples y variadas manifestaciones.

La organización de “Asuntos Institucionales y Comunicación” (*Government and Public Affairs & Communication*) pasa a ser “Comunicación y Asuntos Externos” (*Communication & External Affairs*). La separación, ahora aún más clara en la denominación, entre una y otra áreas, señala dónde se sitúan dentro del organigrama anterior: “Comunicación” (*Communication*) es ya nítidamente una Función, mientras que “Asuntos externos” (*External Affairs*) – Relaciones - forma parte de la organización Regional, o sea, es competencia del área Corporativa. Separación que no obsta para que, en la práctica, en la mayoría de las ocasiones sea el mismo equipo el que en cada país o área geográfica, tenga ambas responsabilidades.

Se confirma de esta manera la aplicabilidad y validez del Modelo de organización estratégica de la Comunicación en la empresa propuesto en el Capítulo anterior.

El presupuesto de 2003 muestra un grado más en la evolución que lleva a la reputación, herramienta estratégica, al ámbito de la organización de “Comunicación y Asuntos externos”:

2003	
Comms. & Ext. Affairs	
	Gasto (% s/ total)
Government	1
NGO's	
Industrial associations	15
Other opinion formers	7
<b>Relations &amp; Influence</b>	<b>23</b>
Education	37
Environment	22
Arts & Culture	8
<b>Social Performance mgmt.</b>	<b>68</b>
Press & media	6
Sponsorship & Events	3
Internal Comms.	1
<b>Reputation &amp; Comms. Enhancement</b>	<b>9</b>
Total C&EA (3rd party spend)	100

En el grupo “*Relations & Influence*” (Relaciones e influencia), que aparece por primera vez con tal denominación, se ha añadido el apartado “*NGOs*” (“Organizaciones no Gubernamentales”), denotando la importancia creciente de este sector social como creador de opinión.

También es importante destacar la reducción en el número de actividades del capítulo, antes “*Social Investment*” (Inversión Social), que pasa ahora a llamarse “*Social Performance*”, que podría traducirse por “Resultados Sociales”. Este mayor enfoque sigue en la línea de reflexión interna continuada para definir cada vez con más precisión la respuesta adecuada a la expectativa social con respecto a las grandes empresas.

La partida destinada a entrenamiento o preparación para situaciones de crisis está presente todos los años, pero ahora en el presupuesto del *Country President* (Presidente Nacional) como parte de la organización Regional, que es la que tiene la responsabilidad de su gestión, de acuerdo con el esquema anterior.

#### IV.D. El nuevo Modelo (2004-2007)

Continuando con este proceso interno derivado del debate público sobre el concepto de la Responsabilidad Social de las empresas, se avanza en el enfoque de la definición de cuál debe ser la manifestación de esa responsabilidad en la práctica. Así, se establece un marco de referencia para la Inversión en la Comunidad (*“Community Investment”*) que delimita las actividades que encajan con este enfoque.

En el cuadro siguiente, donde se recoge el plan 2005-2010, se aprecia que estas actividades se inscriben solo en dos áreas: *“Education”* (Educación) y *“Entrepreneurship”* (Emprendimiento). El apartado *“Others”* (Otros) recoge las actividades que se llevan a cabo como parte de la agenda social, pero que no encajan en la nueva visión y que, por lo tanto, no deben estar presentes al final del periodo del plan.

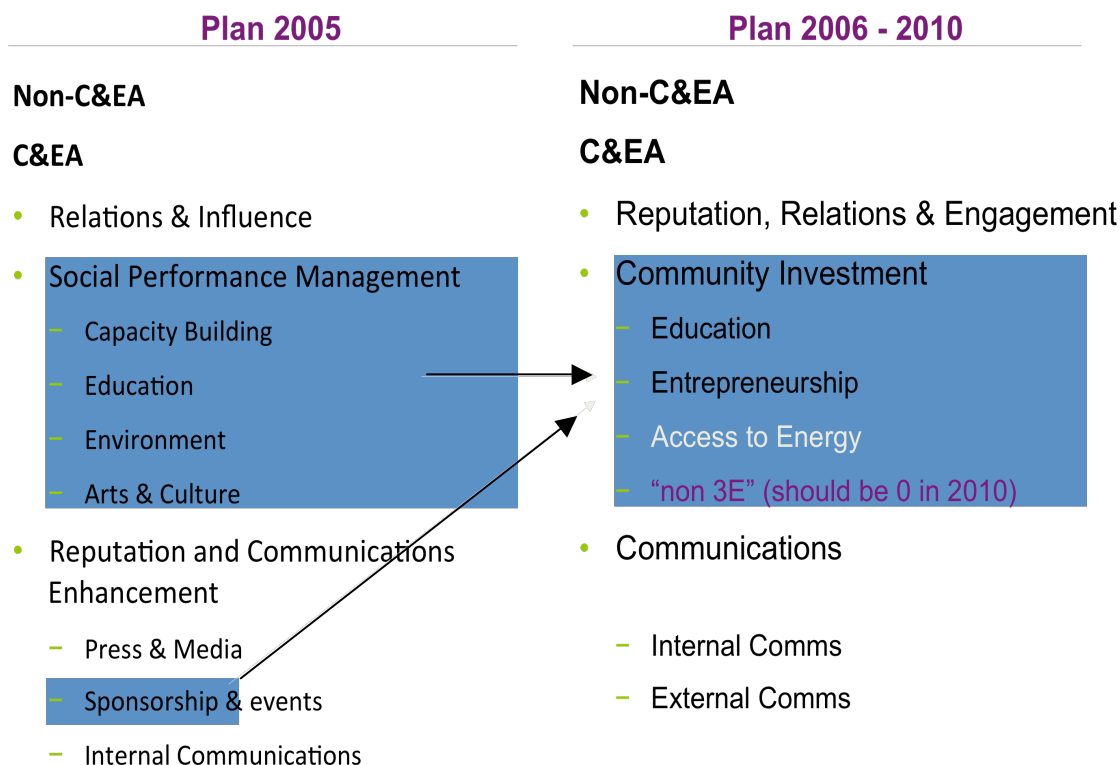
El apartado Educación debe entenderse como la traslación de los conocimientos existentes en la compañía por razón de su propia actividad (ya sea en contabilidad, gestión de residuos, prevención de riesgos,...) a las comunidades en que la empresa está presente. Igualmente, promoviendo la capacidad de emprendimiento, ayudando en el desarrollo de proyectos, puede constituirse la empresa, como con la educación, en un factor de progreso y de mejora de las condiciones de vida de los colectivos y entornos con los que se relaciona con motivo de su actividad.

Plan 2005-10		
	2005	2010
	gasto	presupuesto
	(% s Total)	(% s/ %2005)
Governments	3	2
NGO's	1	1
Industrial Associations	6	4
Other opinion formers	17	4
<b>Reputation, relationships &amp; engagement</b>	<b>26</b>	<b>11</b>
Education (within CI framework)	45	36
Entrepreneurship		
Others (transitional)	7	0
<b>Community Investment</b>	<b>53</b>	<b>36</b>
External Comms.	16	15
Internal Comms.	5	4
<b>Communications</b>	<b>21</b>	<b>19</b>
Total C&EA third party spend	100	66

El plan contempla que el presupuesto total de 2005 se reduzca progresivamente hasta en un 33% en 2010. Son dos principalmente las razones a las que responde esta reducción. En primer lugar, por la eliminación de actividades que no encajan en sus respectivos marcos (tanto en Inversión Social como en Reputación y Relaciones – patrocinios heredados) unido al lógico objetivo del uso cada vez más eficiente de los recursos disponibles. Segundo, por la expectativa de establecimiento de colaboraciones con otros agentes en objetivos de interés común. Y, aún una tercera razón, y es que el nuevo enfoque de la Inversión Social responde también a una mayor participación e implicación personal de los empleados que voluntariamente dedican su tiempo libre a estas actividades como parte de su compromiso social individual.

El cuadro siguiente recoge la actualización del plan anterior y muestra gráficamente el reenfoque tanto de las actividades “sociales” como de las de “comunicación” y Asuntos Externos: A las primeras se ha añadido “Acceso a la energía” (“*Access to Energy*”), esto es, la ayuda para el acceso a fuentes de energía y para su uso eficiente en los lugares que la compañía está presente y en los que exista esta necesidad. Naturalmente, no es una elección casual, sino que, tratándose de una empresa de energía la de este estudio, parece lógico que sea este ámbito en el que mejor pueda responder a las necesidades y expectativas de su entorno.





Merece destacarse también la desaparición de “Medio Ambiente” (“*Environment*”). Efectivamente, la preocupación por el Calentamiento Global y el deterioro medio ambiental y el interés y atención que estos temas suscitan en numerosos colectivos así como en los medios y en toda la población en general, unida a la confusión de las empresas, comentada antes, en cuanto a la *praxis* de su responsabilidad social, ha generado en muchas de ellas la sensación de necesidad imperiosa de mostrar a sus públicos su compromiso con la sostenibilidad y el respeto al medio ambiente. Hay indicios de que esta situación podría empezar a superarse y hoy el discurso cada vez más es que lo que en esta materia espera de una empresa su entorno social, y lo que tiene derecho a exigir, es que lleve a cabo sus actividades de manera sostenible y respetuosa con el medio ambiente - lo que tiene significado distinto para una empresa de minería a cielo abierto que para una entidad bancaria, por ejemplo; además de que las expectativas de sus respectivos entornos sociales serán bastante diferentes también. No pueden esperar que se transmuten en ecologistas activos. Tampoco se lo creerían.

Por lo que respecta a la organización, se mantiene la separación de la parte funcional (Comunicación), herramienta al servicio de toda la empresa, por un lado, y la parte estratégica (Relaciones) por otro, diferenciando dentro de esta a la Inversión Social en el entorno (*Community Investment*).

En el organigrama actualizado ha desaparecido el epígrafe Prensa y Medios (*Press & Media*) y se entiende que está ahora integrado en Comunicaciones Externas (*External Comms.*) como función, lo cual aparenta estar en contradicción con el Modelo propuesto según el cual las Relaciones con los Medios son parte de las líneas

estratégicas de gestión de la Comunicación. Sin embargo, no se da tal contradicción una vez que hayamos distinguido los dos aspectos de la interacción de la empresa con los Medios. Uno de ellos es la interlocución como agentes sociales - institucional, estratégica – que se incluye en el grupo de Relaciones. El segundo es el proceso de oferta y demanda de información por la empresa y el Medio, respectivamente, en el contexto de la actividad ordinaria de ambos, que puede dar lugar a que cualquier miembro, en principio, de la organización requiera la interlocución con el medio o sea requerida por éste, en línea con la filosofía de que toda la organización debe responsabilizarse de la comunicación que su cometido conlleve. En este caso, la Función de Comunicación habrá intervenido en su faceta de especialista formando, informando y facilitando las herramientas necesarias. Naturalmente, dependiendo del tipo y tamaño de la organización de que se trate será factible, o incluso aconsejable, que el número de interlocutores directos con los Medios esté o no limitado, pero en cualquiera de los dos casos el Modelo mantiene toda su validez.

Por último con respecto a este cuadro, es interesante destacar también que en el Plan actualizado, todas las actividades “*non 3E*”, esto es, todo lo que está fuera del ámbito de Educación, Emprendimiento y Energía, está destinado a desaparecer de los programas de Inversión Social de la empresa en el horizonte del Plan. Y las “*E’s*” se reservarán para aquellos entornos de las actividades de la empresa en los que realmente puedan aportar mejora de sus condiciones de vida.

## V. PERSPECTIVAS Y TENDENCIAS EN LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN

Los movimientos sociales y políticos del siglo XIX, el auge del marxismo y los éxitos de la socialdemocracia en la mayor parte del XX empujaron la mirada y la mentalidad occidental hacia la valoración de la igualdad y la protección social por encima de la libertad, a la extensión del modelo social, político o económico. El final de la segunda Gran Guerra (1945) supuso en occidente el triunfo del “colectivismo” y de la mentalidad social sobre el individuo. Tuvo su momento cumbre en las décadas de 1960 y 1970 cuando culmina en la mayoría de los países occidentales la era de las masas, el predominio de la población urbana sobre la rural, el cenit del pensamiento sociológico y del marxismo, el Concilio Vaticano II y las reformas hacia lo social y el ecumenismo de la Iglesia Católica, etc. Pero a la vez van apareciendo síntomas de que se está iniciando la crisis de esta tendencia de largo plazo: el progresivo reemplazo de la economía de producción por la economía de consumo, el nacimiento de nuevas tecnologías y el afloramiento de la “sociedad del conocimiento” van señalando el fin de la “modernidad” y el advenimiento de la nueva era en la que nos encontramos.

El análisis y el debate intelectual de este desarrollo, al que se ha dado en llamar “posmodernidad”<sup>120</sup>, comenzó a tener peso en la década de los 70, aunque se suele fechar el inicio de este nuevo tiempo a principios de la década de los 90, tras la caída del muro del Berlín y el hundimiento del mundo soviético.

Es también el momento que se identifica habitualmente con el comienzo de la globalización. Posmodernidad, Sociedad del conocimiento y Globalización son fenómenos distintos, pero coetáneos e interrelacionados, por lo que, aunque a menudo son objeto de tratamiento y estudio por separado, no pueden hacerse éstos sin tener en cuenta la interrelación e impacto mutuos.

El modelo de gestión descrito en los dos capítulos anteriores, es producto de la evolución de la Comunicación Empresarial en los últimos 30 años, y debe dar respuesta a las necesidades de la empresa en el entorno resultante de la transformación apuntada arriba. Por ello, cabe hacer seguidamente alguna reflexión, basada en la observación de dicho entorno, sobre cuáles son los elementos de esa transformación social y de nuestra sociedad actual que podemos considerar relevantes para la Comunicación Empresarial y que han determinado el modelo de gestión propuesto.

---

<sup>120</sup> (P. Drucker, “La sociedad postcapitalista” 1974; D. Bell, “Information Society” 1979; J. F. Lyotard, “La condición postmoderna” 1979; A. Toffler, “La tercera ola” 1980; Y. Masuda “La sociedad informatizada como sociedad post-industrial” 1984; J. Habermas, “El discurso filosófico de la modernidad” 1985; J. Ballesteros, “Postmodernidad: decadencia o resistencia”, 1989; J. L. Pinillos “El corazón del laberinto” 1997, etc.)

## V.A. Fin de la Sociedad de Masas

El desarrollo del marketing tiene lugar a mediados del pasado siglo, cuando en el mundo occidental la oferta de productos empieza a exceder a la demanda, pero nace también con la aceleración del aumento de la población mundial y el crecimiento de los mercados urbanos y la masificación de las grandes ciudades. El marketing tradicional está pues asociado a la sociedad de masas. La publicidad, como símbolo representativo del marketing, responde al mismo parámetro y se desarrolla convencionalmente ligada a grandes concentraciones de gente, a los puntos de paso y encuentro de las multitudes, a la sociedad de masas. Lo mismo sucede con la propaganda y la comunicación política que evoluciona de la mano del sufragio universal. Así es como todo, estrategias, medios, herramientas, mercado, toda la comunicación convencional y dominante estaba y aún está pensada y definida para un modelo de sociedad moribundo, el de la sociedad de masas. Sin multitudes no hay propaganda, ni marketing, ni publicidad convencional. Como la sociedad de masas está desapareciendo, las fórmulas más convencionales de comunicación están desapareciendo. Porque respondían a modelos que están dejando de funcionar.

La Sociedad Mediática nos está llevando hacia el mercado “uno a uno”, hacia sistemas y productos enfocados a lo personal. Nos está llevando al redescubrimiento del individuo como unidad básica de consumo y voto en la medida en que la tecnología de gestión, terminales y redes lo permiten.

Para algunos, esto representa para el mundo occidental una enorme fortuna. El redescubrimiento del individuo será al final el mayor valor de nuestra época. Del hombre en sí mismo. Como supuesto primero y fundamento de la sociedad. Como sujeto y objeto primero de la comunicación social. En definitiva, una vuelta a los orígenes, la reafirmación y síntesis de lo que es Occidente, hijo del mundo grecolatino, hijo del mundo oriental leído por el Judaísmo, hijo del Cristianismo.

Es asimismo el definitivo redescubrimiento del “cliente” como entidad final objeto de cualquier actividad e iniciativa empresariales. Estamos hablando del redescubrimiento del cliente como individuo, persona concreta, y, por lo tanto, difícil de agrupar en segmentos objetivo o grupos de interés, que resultan por ello cada día más reducidos.

El concepto de “Poder Diluido”<sup>121</sup> explica bien la situación a la que nos enfrentamos en los últimos treinta años.

Es el fin de una sociedad que se ha movido teniendo como referentes a modelos teóricos y a figuras carismáticas compatibles con aquellos. Durante más de cien años, la sociedad occidental fue comunista/socialista o capitalista/conservadora. Hasta mediados del siglo pasado la Iglesia – las Iglesias (católica, protestante, ortodoxa, judía) – aún estaba presente con fuerza en la sociedad occidental. Una vez fijado el sistema y en plena lógica con el pensamiento matriz los individuos quedaban

---

<sup>121</sup> TIMOTEO, J., *Gestión del Poder Diluido*. Op. cit.

supeditados a un interés colectivo racional, uniforme y rígido que en una primera fase produjo el estalinismo y el nacionalsocialismo y en una segunda, con mucho más éxito, el consumo masivo. En definitiva, modelos de masas.

En la nueva época los grandes líderes de otros tiempos son sustituidos por infinidad de ídolos que son referencia efímera para grupos reducidos; el debate político ideológico es sustituido por el económico; se cuestionan las grandes religiones a la vez que se extiende el interés por las orientales o surgen nuevas; cohabita el consumismo compulsivo con la preocupación creciente por el impacto negativo de la actividad humana en el ecosistema; se sacraliza el avance tecnológico y científico al mismo tiempo que se sustituyen la razón y el rigor de la información por la percepción de imágenes en los medios de comunicación.

Sin poner en cuestión el valor que tienen todos los argumentos y análisis de tipo social, político y económico referidos por los analistas de la Postmodernidad más conocidos, cabe afirmar que el salto de época ha estado ligado en buena medida a los medios de comunicación. El ejemplo más evidente es el de la generalización de la televisión, que comenzó en occidente en torno a 1980. El establecimiento, sobre ese fenómeno de la televisión masificada, del factor mercado (la consecución de clientes, seguidores - o votantes) como referente casi único del actuar en consumo, en cultura, en política, ha sido el gozne sobre el cual el cambio de época ha girado. Nos ha llevado hasta la “Sociedad mediática”, popularizada como “Sociedad de la Información” y, más recientemente, como “Sociedad del Conocimiento” (en función del enfoque con que se aborde el tema), referente dominante en occidente desde 1989. Es el principio de un mundo nuevo pero, como no podía ser de otra manera, cargado del lastre del viejo, operando de hecho como el epílogo de la sociedad y mercado de masas. Se ha desarrollado sobre factores pensados y elaborados para grandes programas generalistas y para mercados masivos con manifestaciones evidentes de decadencia.

## **V.B. La Sociedad Mediática**

Los desarrollos y el progreso de la sociedad occidental durante los últimos 30 años han convergido en un sector industrial nuevo que aglutina sistemas de gestión complejos, tecnología electrónica y sistemas varios de redes con diferentes alternativas de pantalla como interfaz último con usuarios y mercado, y que ofrecen y gestionan productos y servicios omnipresentes en nuestra sociedad relacionados con la información y el conocimiento, el ocio y entretenimiento, el consumo y marketing, los servicios de comunicación,... dirigidos a usuarios finales, individuales o institucionales, y a todo tipo de agentes sociales.

La Comunicación se ha estructurado en muy pocos años como un potente sector de negocio. La industria de la comunicación es una suma de convergencias entre industrias tradicionales y nuevas. La televisión y la computadora aglutinaron en una primera fase a las industrias llamadas hasta entonces “culturales”, es decir, la industria

editorial (libros), cinematográfica y discográfica con las convencionales industrias mediáticas - prensa escrita, radio y televisión -, y con la publicidad convencional. La televisión abrió el mercado, estableciendo un terminal, un punto de venta en cada hogar. La computadora introdujo formas nuevas de creación y diseño, de producción, de gestión y distribución, reduciendo costes, transformando las organizaciones y los sistemas de gestión empresarial. Una segunda fase tiene lugar con la implantación de la redes, Internet en primer lugar, y de la telefonía móvil. Al primer grupo de conglomerados se añaden ahora los operadores convencionales de telecomunicaciones y los organizadores, gestores y distribuidores de contenidos. Llegamos así a tener una industria análoga a los demás grandes sectores, con una estructura global organizada en oligopolio y estructuras locales en las que están presentes los mismos actores del organigrama global conviviendo, en algunos casos, con actores locales.

Por su carácter esencial y estrecha relación con la digitalización, la industria de la comunicación está más que ninguna otra supeditada a las formas y evolución de la economía del futuro. Frente a la “vieja economía” que se asentaba sobre la producción industrial, la estandarización de los productos, las economías de escala y la reducción de costes, la organización en torno a canales de venta, y la estructura jerarquizada, la “nueva economía” opera con la digitalización como proceso físico y la información como materia prima. Esta materia prima tiene propias características: puede ser diferenciada, elaborada a medida y personalizada hasta el infinito, difundida horizontalmente y sin límites a través de la red, y su organización y gestión tienden a ser descentralizadas, planas y abiertas, sometidas a la iniciativa individual.<sup>122</sup> Todos los grandes sectores económicos son ahora un híbrido de vieja y nueva economía pero ninguno tan decididamente propio y característico de una economía digital como la industria de la comunicación.

En la era digital, la información es omnipresente y el acceso a la misma múltiple. Por medios, por tecnologías y por formatos. Y la red Internet se ha constituido en el centro de los cambios sociales porque es el principal campo en el que los individuos se relacionan con la información. La conclusión es que los medios, referente horizontal a toda la actividad humana, están determinando los comportamientos y la forma de vida de los ciudadanos<sup>123</sup>.

La omnipresencia de los medios en la realidad cotidiana y en el espacio público llega incluso a condicionar la toma de decisiones, y hace que ésta no siempre responda a una lógica directa o a modelos consolidados. Por ejemplo, ya no es pensable tomar la decisión de una nueva instalación industrial sin haber tenido presente la reacción de los agentes que podrían verse directa, o indirectamente, – a veces hasta solo potencialmente - afectados por la actividad, ya sean ecologistas, organizaciones

<sup>122</sup> Marchand, D. A. (ed), *Mastering Information Management*, Financial Times Prentice Hall, Londres, 2000.

<sup>123</sup> Una reciente encuesta (Milward Brown, 2014), llevada a cabo en 30 países que representan el 70% de la población mundial, a ciudadanos entre 16 y 44 años de edad, con acceso a televisión y a internet por ordenador o teléfono o tableta, cifra entre unas 5 y 9 horas diarias el tiempo que dedican a estar frente a alguna de estas pantallas. El resultado para España es de unas 6 horas y media.

vecinales, oposición política local, etc. Tampoco es imaginable un gobierno que decida en cuestiones de importancia siguiendo sólo una lógica pura de beneficio social o económico general y no lleve a cabo una larga preparación de la opinión pública a través de los medios y no tenga en cuenta y presentes los intereses y voluntades de las agrupaciones interesadas en el mismo objeto.

Porque estamos en un nuevo estadio de la democracia occidental, de “poder diluido”, una mentalidad nueva según la cual las gentes son conscientes de que tienen en sus manos, de alguna manera, sus propios destinos, de que tienen capacidad de acción a través de los medios de comunicación y de que la democracia existe como reparto de poderes y juego de partidos, pero sobre todo existe como capacidad de protesta, de acción social, de influencia de la calle, de condicionamiento de las decisiones políticas o económicas dependiendo de la capacidad de presencia mediática y de ocupación de espacio público. Tiene poder quien consigue tener presencia en los medios porque desde ahí arrastra a quienes toman las decisiones. No importa demasiado ser mayoritario o minoritario, ni los argumentos ni las razones técnicas o económicas.

Intervenidas o limitadas por el uso preferente de la pantalla y por la creciente demanda de entretenimiento, las informaciones miden su valor, más que por las fórmulas convencionales, por la rapidez y agilidad con que ocupan el espacio público y, sobre todo, por el impacto que alcanzan, esto es, por el número de visitantes o seguidores (audiencia) que la información provoca o consigue; impacto que se ve favorecido por la radicalización de su formato. Más que la relevancia de la información o que la calidad de la fuente cuenta la primicia y el seguimiento. Hoy la “verdad” se basta con la aproximación, la apariencia y la posibilidad de que sea cierto, sin que el rigor sea necesario. Siempre en torno a las pantallas, aún sobre todo a la televisión – ese “punto de venta” que desde hace más de 30 años está presente varias horas diarias en todos los hogares de occidente –, nuestras sociedades han terminado por ser sociedades de espectadores pasivos. La televisión es sobre todo entretenimiento y espectáculo, y ambos han llenado también buena parte del papel que tenía originariamente este medio como informador y como formador.

A pesar sin embargo de que esta percepción es general y compartida por los propios profesionales de los medios, la tentación aparentemente irresistible de buscar la audiencia a toda costa no sólo alcanza los programas más populares, y de supuesta inferior calidad, de entretenimiento de las televisiones sino que ha alcanzado a los medios “serios” tradicionales. El que fuese director de *Le Monde* durante diez años decía de su periódico<sup>124</sup> que había muerto, después de determinado cambio de accionariado, para convertirse en un “periodismo de convalidación”, un periodismo de comentario, que no busca ni la información ni los hechos sino que ofrece paquetes cerrados y estables de ideas previsibles, “vende” mercancía ideologizada y sometida a intereses comerciales y políticos. El análisis que hace del prestigioso diario francés se puede extender a todos los grandes diarios de calidad del mundo occidental y explica, por encima de cualquier otro motivo, la continuada pérdida de lectores e influencia de todos los grandes. No es pues de extrañar que el periodismo y los periodistas estén

---

<sup>124</sup> E. Plenel, *Procès*, Ed. Stock, Paris 2005

respectivamente entre las profesiones y los profesionales peor valorados<sup>125</sup>. La política y los políticos no les van a la zaga en baja apreciación por los ciudadanos.

Y es que este modo de hacer de los medios ha tenido consecuencias de mayor alcance en la vida pública y política. Es una referencia casi habitual el papel de la televisión ya en la campaña presidencial de Kennedy en 1960, pero se suele señalar la campaña de Clinton en 1993 como el momento de la introducción del marketing como elemento estratégico no solo de la campaña sino también de la acción política después, y del espectáculo como táctica dominante<sup>126</sup>. Esta forma de comunicación y de acción política empezó pronto después a ser adoptada en Europa, y hoy es abrumadora su visibilidad en la política de algunos países, entre ellos España. Son ya casi 20 años que en occidente domina el marketing en la política y en la vida pública, en general, con las consecuencias que de ello se derivan. Sobrevaloración del entretenimiento y de las apariencias. Lo virtual sustituye a lo real.

Nos encontramos por tanto con una situación bastante consolidada en la última década. Por una parte, agentes sociales de todo tipo, que utilizan sofisticadas técnicas de comunicación para ocupar espacio público y manipular a consumidores, simpatizantes o votantes sin que sus actuaciones parezcan tener límites estéticos ni éticos; si acaso, a veces, solo legales. Paralelamente, líderes de opinión, partidos políticos y otras organizaciones, que tienen como guía de sus decisiones y actuaciones la opinión más populista y masiva, como si ello fuera un criterio de legitimidad o incluso de infalibilidad, importándoles sólo el eco inmediato y sin tener suficientemente en cuenta las repercusiones de todo tipo que sus decisiones puedan tener no solo a medio y largo plazo, sino a veces, incluso de inmediato. En tercer lugar, medios de información y comunicación que bajo la presión de sus audiencias y de sus cuentas de resultados, o de acuerdo con las estrategias y fines últimos a los que sirven, son capaces de utilizar la información y las técnicas de comunicación para tratar de moldear la opinión para favorecer sus objetivos.

En el otro plato de la balanza, tenemos a individuos de una sociedad avanzada que, en un proceso de siglos, han logrado derechos y libertades irrenunciables, pero que se encuentran al mismo tiempo con una limitación fundamental. No gozan del derecho a recibir información fiable, objetiva, rigurosa y contrastada. Sin este derecho, cada vez más necesario en una sociedad en la que los ciudadanos precisamente están abrumados por la cantidad de información que constantemente reciben por multitud de medios, no se dispone de libertad auténtica para ejercer plenamente otros derechos, algunos tan básicos y tan fundamentales como el consumo o el voto.

Sin embargo, sucede hoy en día en nuestras sociedades que mientras que los derechos que disfrutamos individualmente han sido fruto de conquistas “sociales” y, por lo tanto, ha convenido regularlos para su protección, el derecho a la información es una necesidad nueva, que aparece en un tiempo en el que los derechos son considerados

<sup>125</sup> Valoración Profesionales, Barómetro CIS Febrero 2013

<sup>126</sup> B. Newman, *The Marketing of the President. Political Marketing as Campaign Strategy*, SAGE Publications, Londres 1994



individuales y en el que los intentos de regularlos son recibidos como atentatorios contra los mismos.

Hace unos años se extendía la percepción de que el desarrollo de Internet y de las nuevas tecnologías de la Información y Comunicación ofrecían un escenario enteramente nuevo desde el punto de vista de la capacidad de reacción y respuesta de las gentes, de la fuerza de la opinión pública, un escenario donde la opinión informada, libre, nacería casi obligatoriamente. Hoy sabemos ya que nada de todo ello se ha realizado a pesar de la difusión global de la red. Sabemos que en realidad esa red lo que hace es ampliar y extender horizontalmente, afianzándolo, el viejo sistema mediático de comunicación vertical. La partida no se ha resuelto a favor de los usuarios sino, otra vez, a favor de los grandes grupos económicos y mediáticos con capacidad para invertir en tecnología y en comprar la inteligencia que maneje dicha tecnología<sup>127</sup>.

Los ciudadanos debemos ser conscientes de que, si el derecho a la información no está suficientemente garantizado por los poderes públicos, nos encontramos ante un peligro: la usurpación de la soberanía popular por la dictadura mediática, que en vez de informar a la opinión pública la modula de acuerdo con sus intereses<sup>128</sup>.

Cabe preguntarse si, en la segunda década del siglo XXI, los poderes públicos en España, en la UE, en el Occidente “desarrollado”, tienen la voluntad y la capacidad de garantizar ese derecho a la información, sin el cual – y de esto debe asumirse que son plenamente conscientes – una sociedad no puede ser realmente libre, ni, por lo tanto, auténticamente democrática.

Mientras tanto, es evidente que el escenario así descrito tiene incidencia directa en la principal línea estratégica de gestión de la Comunicación Empresarial: Las Relaciones.

## V.C. Relaciones. Nuevos competidores

Los políticos, los poderes públicos, que deben ocupar un lugar destacado entre los agentes sociales objeto de atención por los planes de comunicación de las empresas, han adquirido a estos efectos una nueva dimensión que requiere un tratamiento diferenciado.

Haciendo de nuevo referencia a la teoría del Poder Diluido<sup>129</sup>, la cuestión tiene que ver en un primer estadio con la lucha por el espacio público, la competencia por definir y marcar la agenda pública y el interés por el mercado de la opinión y la definición de los comportamientos y actitudes de los individuos y del mercado. La mayor parte de

<sup>127</sup> CASTELLS, M., “Communication, Power and Counter-power in the Network Society”, en *International Journal of Communication*, 1, 2006, pp.1-20: <http://ijoc.org/>).

<sup>128</sup> García Morillo, J. “La deformación de la opinión pública: un nuevo despotismo”. *Temas para el Debate*, 1998, nº 41, 43-45.

<sup>129</sup> Timoteo, J., *El poder diluido*. Op. cit.

nuestras sociedades avanzadas viven de la oferta de servicios. En esta oferta de servicios colaboran pero también concurren y a veces compiten la esfera pública y la esfera privada.

En general, sobre un único objetivo final que es el ciudadano, el que consume, vive, piensa o vota, recaen todas las estrategias de quienes ofrecen marcas y productos diversos, ideas, actitudes y programas políticos. Sobre el mismo individuo actúan con instrumentos de comunicación similares quienes piden consumir y quienes piden votar, buscando todos influir en modo determinante sobre sus decisiones de compra y voto y actuando para ese fin sobre la definición de la agenda (sobre lo que deben percibir), sobre opciones y actitudes (lo que deben hacer), sobre la orientación del comportamiento (cómo debe actuar), y todo ello para llegar a determinar la decisión y la opción de compra y voto.

Igualmente compiten los agentes sociales en situaciones negativas, pero en este caso para negar responsabilidad propia y alejarse de las implicaciones. Se trata de situar dentro de la agenda y de la opinión, la culpabilidad en el territorio de otros. Nadie es culpable. Se “diluye” la responsabilidad. Y todos son “enemigos” de todos.

Así, además de su papel “tradicional” como responsables de la gestión de la cosa pública, de la elaboración y control del cumplimiento de las leyes y normas, etc., los poderes públicos, con su uso masivo del marketing se convierten ocasionalmente en competidores directos de las corporaciones y marcas frente al ciudadano. La consecuencia es que cualquier acontecimiento relativo a la empresa que merezca la atención de los medios – o que se considere que puede merecerla – es susceptible de ser utilizado por los políticos para tratar de ocupar el máximo espacio mediático posible al servicio de sus intereses, que pueden ser favorables o contrarios a los de la empresa. Intereses que a menudo son difíciles de conocer o prever cuando corresponden a un plano político que es diferente del de los intereses generales.

Los medios se han convertido así en el espacio privilegiado de la política. No es que toda la política pueda reducirse a imágenes, sonidos o manipulación simbólica – las claves del “lenguaje” actual de los medios – pero sin ellos no hay posibilidad de obtener o mantener el poder. Y esto es particularmente cierto si se aspira a obtenerlo democráticamente, a través del logro de los votos de los ciudadanos.

Pero realmente, el problema no es que el espacio de la política se haya desplazado a los medios, sino que ese espacio se ha desplazado a su vez hacia el mundo de lo virtual y de lo efímero; proceso ampliamente soportado por fenómenos concurrentes con el despliegue de las tecnologías de la información: la ausencia de preparación del ciudadano para el debate político atento e informado y la influencia preponderante de las imágenes sobre los contenidos a la hora de formarse la opinión pública. Las gentes ven la política y la vida pública como un espectáculo.

Esta percepción contribuye a que la de periodista sea una de las profesiones peor valoradas por la opinión pública según las encuestas del CIS. Pero sin duda la causa principal es la pérdida de credibilidad del actual periodismo debida a que con mucha

frecuencia ejerce como “periodismo de convalidación” en el cual ha desaparecido la “vieja” objetividad en beneficio de la tendenciosidad y los prejuicios. Se trata, de una degradación del periodismo sometido, por razones de audiencia, a las exigencias de la misma y, por razones de financiación, a los intereses de los grupos políticos y de las corporaciones dominantes<sup>130</sup>.

Por ello, las relaciones con los medios, que han sido tradicionalmente contempladas como una oportunidad, aunque arrancasen de una situación negativa, hoy deben ser vistas además como un factor de riesgo. Y, por lo tanto, es una dimensión que debe tenerse también presente en la gestión de la Comunicación empresarial; en particular, en la gestión de la Comunicación en Crisis.

## V.D. Crisis. Riesgo permanente

Las crisis en la actualidad han adquirido características nuevas: Los hechos, situaciones o acontecimientos generadores potenciales de una situación de crisis son más probables por la mayor complejidad del nuevo entorno. Pero muchos de ellos podrían ser gestionados sin que necesariamente desembocaran en tal crisis si no fuera por la intervención de agentes sociales que intentan aprovechar la situación en su beneficio y convierten un suceso accidental en una situación provocada, no inocente.

Las crisis se desarrollan siempre ante la opinión pública porque es el resorte y territorio donde los citados agentes juegan sus bazas: toda crisis puede generar focos de activismo que se aprovechan de la misma para fines muy diversos, grupos de presión que la distorsionan y prolongan y receptores activos que reaccionan con la agresividad que la situación y la acción de los agentes contrarios sean capaces de provocar.

El caso del “Prestige”, referencia habitual en los últimos doce años en los textos dedicados a la gestión de crisis, ilustra con claridad estos cambios: En noviembre de 2002 el buque “Prestige”, navegando frente a las costas gallegas envía una señal de socorro tras abrirse una vía de agua en su casco. Unos días después, tras haber sido alejado de la costa, se hunde. El vertido de parte de la carga que transportaba, fueloil, provoca contaminación en la costa desde el norte de Portugal hasta el suroeste de Francia.

Durante muchos días el caso ocupó primeras páginas en todo el mundo. Y aunque el gobierno español no tenía, en principio, nada que ver - ni el buque, ni su armador, ni su tripulación, ni la carga, ni los puertos de origen y destino tenían que ver con España; y la respuesta de las autoridades competentes españolas ante el problema planteado fue la que, a su juicio, era la menos mala entre las técnicamente posibles – resultó

---

<sup>130</sup> E. Plenel, *Op. cit.*

“condenado” por la opinión pública como responsable del mayor desastre ecológico de la historia.

Esto fue consecuencia de que los responsables del gobierno afrontaron esta crisis de la manera “tradicional”. No fueron capaces de prever la oportunidad que proporcionaba a los agentes sociales (siempre más numerosos cuanto mayor sea el alcance de la crisis) de ocupar espacio en los medios de comunicación en beneficio de sus respectivos intereses. Oportunidad que, naturalmente, fue aprovechada.

Afrontaron la crisis de acuerdo con el “manual de emergencias” de finales del siglo XX, en lugar de con el de crisis para el XXI. Podría decirse que al manual usado “le faltaba la parte de Comunicación”, la que debería haber ayudado también a tener presente que la imagen en los medios de un pájaro impregnado de fuel, por ejemplo, tiene un impacto infinitamente superior que cualquier intento de explicación racional de la situación.

Las crisis en la actualidad son siempre multifocales y multimedia, con estrategias contrapuestas de acción directa, con métodos profesionales de acción y reacción en medios, con modos de hacer propios para la televisión, con estrategias de actuación en las redes, con fuentes diversas que informan (o desinforman) a conveniencia. Las crisis en la actualidad son siempre además un proceso multilinguaje donde el agente principal trata de establecer pautas de transparencia, lógicas, de interés social, a corto y medio plazo, con la intención de resolver cuanto antes el problema y reconciliarse con la opinión, pero los agentes contrarios pueden utilizar otros lenguajes que pueden crear confusión y desinformación, otros intereses también sociales o políticos o económicos, operando siempre en el corto plazo.

Los métodos para enfrentarse a las crisis difieren de los convencionales de los años 1990 en dos aspectos básicamente. En primer lugar, como se ha destacado antes, la mayor complejidad de los escenarios y la multiplicidad de agentes que pueden aprovechar una crisis, hacen necesario un mayor énfasis, si cabe, en la prevención, mediante un sistema de análisis permanente de agentes sociales y de sus posturas e intereses potenciales en relación con nuestra actividad.

Y, en segundo lugar, sobre todo, en la posibilidad de utilizar nuevas herramientas y canales, especialmente Internet<sup>131</sup>. Se debe pues contar con un servicio de seguimiento de estos medios para detectar y prevenir situaciones potencialmente conflictivas, y se debe conocerlos y conocer sus lenguajes específicos para estar en condiciones de actuar en ellos. La red elimina las barreras geográficas, acorta tiempos, potencia el uso de la información gratuita, abundante y permanente, incrementa globalmente el interés de las audiencias y, en consecuencia, las situaciones de crisis pueden saltar de un nivel local y menor a niveles globales y mundiales con toda facilidad.

---

<sup>131</sup> PEREZ HERRERO, A., SMITH, S., “Crisis Communications Management on the Web: How Internet-Based Technologies are changing the Way Public Relations Professional Handle Business Crises”, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 16 (Sept.2008), pp.143-153

Por último, y como consecuencia de los dos elementos anteriores, la velocidad de respuesta en la gestión de la crisis, es en el nuevo entorno aún más importante que antes.

## V.E. Gestión de la Reputación

Es evidente que la importancia de la Comunicación en Crisis deriva del hecho de que en una situación de crisis lo que se pone en riesgo es el activo más valioso de la empresa, su reputación, la opinión que tienen de la empresa los públicos y agentes sociales con los que se relaciona – internos, externos, individuales o colectivos. La Reputación es el juicio que les merece su comportamiento, o sea, es la clave de su aceptación o rechazo social.

Y es a la vez un elemento de seguridad, de protección frente a las crisis, porque tener buena reputación supone tener credibilidad, ser aceptado y respetado. El riesgo apuntado en el apartado anterior de que los agentes sociales puedan participar en la génesis o el agravamiento de una crisis es menor cuanto mejor sea la reputación de la empresa para el agente o agentes en cuestión.

De ahí que la Responsabilidad Social Corporativa (o Responsabilidad Social Empresarial) se haya manifestado como elemento importante en las estrategias de gestión de la reputación, en la medida que trata de dar respuesta a las expectativas que los agentes sociales tienen de la contribución de las empresas a la sociedad como miembros de la misma.

Sin embargo, y sin que suponga cuestionar el concepto de la Responsabilidad Social Corporativa ni el valor social de las actividades que la desarrollan, cabe decir que su mérito como herramienta de gestión de la reputación es, por el momento, limitado, ya que el número cada vez más elevado de agentes sociales y la diversidad de los mismos hace difícil que coincidan en sus expectativas, sobre todo en un contexto de transformaciones permanentes y de creciente cuestionamiento de los mimbres del “viejo” Sistema.

Por otra parte, aunque la lógica empresarial exige la gestión de todos sus activos y se conviene que la Reputación es el más valioso de sus intangibles, hay que tener en cuenta la cualidad que hace a la Reputación diferente al resto de los activos intangibles. En efecto, la Reputación no reside en la empresa ni es de su propiedad. La Reputación es el resultado de la suma de las valoraciones u opiniones que tienen los agentes sociales sobre la empresa. Por eso no se puede actuar directamente sobre ella, ni se puede vender o comprar (la marca, por ejemplo, sí se puede vender o comprar).

La gestión de la Reputación tiene entonces dos vertientes. Una interna, que tiene que ver con garantizar que la conducta de la empresa, está en sintonía con su identidad y la

consolida o desarrolla, y que se comunica adecuadamente a los públicos con los que se relaciona. Y la otra, externa, que consiste en medir el resultado de la anterior. Es decir, conocer cuál es el juicio que merece a los agentes sociales lo que conocen o perciben de la empresa - medir la reputación.

Aunque la existencia de intangibles como componente del valor económico es tan antiguo como la economía y el capitalismo, el interés por los índices de valoración de intangibles y marcas se extendió a raíz de la publicación del libro de David Aaker, *"Managing Brand Equity. Capitalizing on the Value of a Brand Name"*<sup>132</sup>. Posteriormente el tema de la valoración de intangibles ha ido adquiriendo creciente interés a medida que ha aumentado el peso de los intangibles en el valor total de los activos de las empresas en todo el mundo y aunque existen docenas de sistemas de valoración de intangibles (frecuentemente identificándolos con "marcas")<sup>133</sup>, no existe ninguno para valoración específica de la Reputación. Los escasos índices que se han desarrollado (el *"RepTrak"*<sup>134</sup> o el *"Reputation Quotient"*, por ejemplo), están orientados a comparar empresas midiendo la percepción que los públicos seleccionados tienen en cada una de ellas de una serie de atributos que se asocian con la reputación (liderazgo, innovación, calidad de productos/servicios,...) pero tienen poco valor como herramienta para que una empresa mida su reputación. El método disponible para ésta es la encuesta a cada uno de sus agentes interlocutores más relevantes, por separado.

## V.F. Modelos actuales de gestión de la comunicación organizacional

La característica singular que mejor describe la primera quincena del siglo XXI - y muy probablemente la siguiente, al menos – en el mundo desarrollado es la omnipresencia de la Comunicación en la vida pública y social. Los medios "tradicionales" y la publicidad, a los que se unen los computadores y la Red en una segunda fase y los terminales y contenidos móviles más recientemente, han conseguido que todo lo que intenta tener presencia social o en los mercados tiene obligatoriamente que desarrollarse a través del tamiz de los medios, de las técnicas de la comunicación y, sobre todo, de las pantallas. Esto es, "solo existe lo que está en los medios", reproduciendo una formulación ampliamente utilizada, e indiscutida, de nuestros días, y que refleja además la evolución del lenguaje hacia lo visual, la imagen, que exige la nueva realidad.

Pero la omnipresencia del sistema medios, es compatible con el hecho de que se trata de un espacio limitado, y de esto último se deduce que cabe esperar que la lucha que

<sup>132</sup> The Free Press, Nueva York, 1991

<sup>133</sup> FERNANDEZ,P., *Valoración de Marcas e Intangibles*, IESE Business School- Universidad de Navarra, 2007

<sup>134</sup> [www.reputationinstitute.com](http://www.reputationinstitute.com)

actualmente ya existe por ocupar parte de ese espacio se agravará considerablemente, dado que la sociedad demandante (individuos y colectivos) está creciendo aceleradamente, a un ritmo muy superior al del espacio disponible, y dado que se trata de una lucha por la “supervivencia” social, siguiendo con la analogía.

Una forma obvia de controlar espacio es siendo su dueño, bien “conquistándolo”, bien creando un espacio propio. Son dos tendencias claramente visibles. La segunda de ellas tiene que ver también con el fin de la sociedad de masas ya comentado.

La organización de la comunicación en la empresa ha ido adaptándose con relativa agilidad al entorno cambiante de los últimos 30 años. Sin embargo, el motor de los cambios que han tenido lugar ha sido la necesidad de dar una respuesta más eficaz a las nuevas demandas que dicho entorno ha ido generando sobre todo en las áreas comerciales de la empresa y en la propia función de Comunicación. Se trata pues de cambios, normalmente reactivos, que han respondido a análisis que han tenido como base de partida la realidad interna existente. Los nuevos tiempos reclaman a las empresas que aspiran a competir con éxito un enfoque opuesto. Esto es, a partir del análisis de la realidad externa y de lo que representa en ella la Comunicación, diseñar la organización; no la del área de Comunicación, sino la de la empresa.

Por lo tanto, a partir de lo expuesto hasta aquí, la empresa “moderna”:

- Tiene interiorizado que el “terreno de juego” de toda la organización, no solo la función de Comunicación, es la Sociedad Mediática; por lo tanto
- Está formada y familiarizada con las técnicas de gestión de intangibles, con el uso de los nuevos medios de comunicación e información y con los distintos lenguajes que éstos pueden requerir.
- Es consciente de que interacciona con numerosos públicos, con intereses variados, algunos de los cuales pueden ser afines a los de la empresa y otros contrarios, y que estas posturas pueden ser cambiantes; y, por ello, está alerta sobre el impacto de sus actuaciones en estos públicos.
- Tiene implantado un sistema eficaz de gestión de la información para que la organización pueda aprovechar todo el caudal de conocimiento y experiencia que existe internamente (*“Knowledge Management”*).
- Está permanentemente preparada para hacer frente a situaciones de crisis.
- Por último, la estructura de la organización está diseñada con criterios de máxima flexibilidad, con objeto de minimizar las inercias a las actualizaciones que puedan requerirse para dar respuesta eficaz a los cambios en el entorno.





## VI. RESUMEN FINAL Y CONCLUSIONES

En el periodo desde la década de 1980 hasta nuestros días, se ha producido en nuestra sociedad una profunda transformación de la que sus exponentes máximos son:

- El fenómeno de la globalización y el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación
- El aumento acelerado de la población mundial, las desigualdades sociales y las migraciones
- El impacto de la actividad humana en el ecosistema y el cambio climático

El debate social alrededor de estos temas lleva consigo el cuestionamiento de muchos modelos que estaban concebidos y desarrollados para un escenario que en nada se parece al actual. Entre ellos el sistema económico mundial y dentro de éste el papel de las empresas.

El propio esquema del debate ha cambiado. En lugar de estar irradiado por minorías ilustradas con perfiles ideológicos intelectualizables, se produce ahora desde un conjunto cada vez más numeroso y heterogéneo de individuos y agentes sociales que rivalizan por tener presencia en un sistema de medios de información y comunicación que ocupa una parte importante de la vida de los ciudadanos.

La dimensión multicultural del fenómeno, unido al ritmo acelerado al que se suceden los cambios ha generado también un nuevo lenguaje global común, el de la imagen, cuyo valor creciente va en detrimento del de la exposición y la discusión razonadas.

Del análisis de este entorno desde el punto de vista de la Comunicación Empresarial se llega a las siguientes

### CONCLUSIONES

- Los Intangibles tiene cada vez más importancia en el conjunto de los activos de la Empresa
- La Reputación es el activo más valioso de la empresa
- El espacio en el que se conforma la Reputación es el de los Medios de Comunicación
- La gestión de la Reputación de la empresa es la gestión de sus relaciones corporativas

- El Modelo de Gestión que se propone es como sigue:
  - Parte del principio de que la Comunicación de la Empresa es responsabilidad de toda la organización.
  - La Comunicación como Función estratégica integrada en la Dirección de la Empresa tiene como misión fundamental la gestión de la Reputación. Para ello, tiene encomendada la Gestión de las Relaciones con los agentes sociales relevantes (medios de comunicación y políticos, en particular, y exceptuando clientes o usuarios, proveedores y accionistas), que incluye el análisis de intereses y expectativas de esos públicos, el análisis de riesgos y la prevención de situaciones de crisis, así como la medición de la Reputación de la Empresa.
  - La Comunicación se incorpora como criterio de valoración de la gestión de todas las áreas de actividad de la Empresa.
  - La empresa cuenta con un Función especializada - que puede estar integrada en la Dirección estratégica, o dependiente de la misma, o separada pero coordinada con ella - que se constituye como centro de excelencia, responsable de la formación y asesoramiento al resto de la organización en materia de comunicación, incluyendo el entrenamiento para situación de crisis.

## BIBLIOGRAFIA

AAKER, David A., *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand name*, The Free Press, New York 1991

AAVV, *Dirección de comunicación empresarial e institucional*, Gestión 2000.com, Barcelona 2001

AAVV, *Manual de las Relaciones Públicas, Comunicación y Publicidad*, Colección Management Deusto, Barcelona 2006

AAVV, *Master DirCom. Los profesores tienen la palabra*, Grupo Editorial Design, La Paz 2005

ADECEC, *El libro práctico de la comunicación y las relaciones públicas*, ADECEC-Folio 1997

ADECEC, *La Comunicación y Relaciones Públicas en España. Radiografía de un sector*. Edit. ADECEC-Pirámide, Madrid 2005

AEDEMO, *La investigación en marketing*. 2 vols. 2000

ÁLVAREZ, Tomás y CABALLERO, Mercedes, *Vendedores de Imagen. Los retos de los nuevos gabinetes de comunicación*. Paidós Papeles de Comunicación, Barcelona 1997

ANDREU Pinillos, A., *La batalla de la Comunicación Interna*. Harvard Deusto Business Review, Barcelona 1998

ARCEO Vacas, J.L., *Las Relaciones Públicas en España*, Edit. Mc Graw-Hill, Madrid 2004

ARCEO Vacas, J.L., *Organización, Medios y Técnicas en Relaciones Públicas*, ICIE, Madrid 2003

BALLESTEROS, Jesús, *Postmodernidad: decadencia o resistencia*, Ed. Tecnos, Madrid 1989

BARQUERO Cabrero, J.D. (1999), "Evolución cronológica de la profesión de relaciones públicas en España y los aportes de los más importantes expertos", en BARQUERO Cabrero, J.D. (coord.), *Manual de Relaciones Públicas empresariales e institucionales*, Gestión 2000, Barcelona 1999

BELL, Daniel, *El advenimiento de la sociedad post-industrial*, Alianza Editorial 1976

BERTALANFFY, Ludwig von, *General System Theory*, Penguin Books, Harmondsworth 1971

BLUNDEL, Richard, *Effective Organisational Communication: Perspectives, principles and practices*, Financial Times Prentice Hall 2004

CAPRIOTTI, Paul, *Planificación estratégica de la Imagen Corporativa*, Edit. Ariel, Barcelona 1999

CARRASCOSA, Jose Luis, *Comunicación. Una comunicación eficaz para el éxito en los negocios*, Ciencias de la Dirección, Madrid 1992

CASTELLS, Manuel, "Communication, Power and Counter-power in the Network Society", en *International Journal of Communication*, nº1, 2006

CASTELLS, Manuel, *La era de la Información: economía, sociedad y cultura*; v.1: "La sociedad red"; v.2: "El poder de la identidad"; v.3: "Fin de milenio", Alianza 1997, 1998, 2005 y 2006

CASTILLO Hermosa, J. del; BAYÓN Esteban, M. M.; ARTETA Arrúe, R., *La empresa ante los medios de comunicación*. Deusto, Bilbao 1992

CERVERA Fantoni, A. L., *Comunicación Total*, Esic Editorial, Madrid 2004

COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS, *Libro Verde: Fomentar un Marco Europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas*, 2001

COSTA, Joan, "El Director de Comunicación. La nueva figura central en la empresa del siglo XXI" en AAVV, *Dirección de Comunicación Empresarial e institucional*, Gestion2000.com, Barcelona 2001

COSTA, Joan, *DirCom Online*, Grupo Editorial Design, La Paz 2004

COSTA, Joan, *Imagen pública, una ingeniería social*, Ed. Fundesco, Madrid 1992

COSTA, Joan, *La Comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión*, Paidós, Barcelona 2001

COSTA, Joan, *La imagen de la empresa, métodos de comunicación integral*, Europea de Ediciones, Madrid 1977

DONALD Rivera, M. (1996), "Las nuevas tecnologías de la información y el ejercicio liberal de la profesión periodística", en MACIÁ Mercadé, J., *Los gabinetes de prensa, alternativa profesional*, Editorial Ciencia 3, Fundación Alfredo Brañas, Madrid 1996

DRUCKER, Peter, *La sociedad poscapitalista*, Apóstrofe, Barcelona 1993

ESTUDIO DE COMUNICACIÓN/DEMOMÉTRICA, *Periodistas, Empresas e Instituciones. Claves de una relación necesaria*, 2006

FERNÁNDEZ, Gonzalo, *La empresa y la Comunicación Social*, Editorial Dagar, Madrid 1988

FERNANDEZ, Pablo, *Valoración de Marcas e Intangibles*, IESE Business School-Universidad de Navarra 2007

FINK, Steven, *Crisis management: planning for inevitable*, iUniverse 1987

GALÁN, Javier, "Periodismo institucional: nuevo estilo de hacer periodismo", en VVAA, *El periodismo de fuente*. Universidad Pontificia de Salamanca, Salamanca 2003

GARCÍA Jiménez, J., *La Comunicación Interna*, Ediciones Diaz de Santos, Madrid 1998

GARCÍA Morillo, J, *La deformación de la opinión pública: un nuevo despotismo*, Temas para el Debate, Nº 41, 1998

GARRIDO, Francisco J., *Comunicación Estratégica. Las claves de la Comunicación Empresarial en el siglo XXI*, Edit. Gestión 2000, Barcelona 2001

GÓMEZ DE ENTERRÍA, Eduardo, "Las responsabilidades del Director de Comunicación" en BENAVIDES, Juan (Coord.), *El Director de comunicación*, Edipo S.A., Madrid 1993

GONZÁLEZ Herrero, A., *Marketing preventivo: la comunicación de crisis en la empresa*, Comunicación Bosch, Barcelona 1998

GRAHAM, J.D., "Making the CEO the Chief Communications Officer", en CAYWOOD, C.I. (Ed.), *The handbook of strategic public relations*, McGraw-Hill, New York 1997

HABERMAS, Jurgen, *El discurso filosófico de la modernidad*, 1985

KAPFERER, Jean N.; THOENIG, Jean-Claude, *La marca: Motor de competitividad de las empresas y del crecimiento de la economía*, McGrawHill, Madrid 1991

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary; SAUNDRES, John; WONG, Verónica, *Introducción al marketing*, Prentice Hall, Madrid 2000

KREPS, Gary L., *La comunicación en las organizaciones*, Addison Wesley Iberoamericana, Madrid 1995

LACASA, Antonio, *Gestión de la comunicación empresarial*, Gestión 2000, 2004

LOSADA Díaz, J.C., *Gestión de la comunicación en las organizaciones: comunicación corporativa y de marketing*, Ariel, Barcelona 2004

LOSADA Vázquez, A., *La Comunicación en la Gestión del Cambio. El modelo universitario*,

Universidad Pontificia de Salamanca, Salamanca 1998

LUCAS Marín, Antonio, *La comunicación en las empresas y en las organizaciones*, Bosch Casa Editorial, Barcelona 1997

LYOTARD, Jean-François, *La condición postmoderna*, 1979 (Cátedra, 6ª edición, 2006)

MARCHAND, Donald A. (Ed.), *Mastering Information Management*, Financial Times Prentice Hall, Londres 2000

MARTÍN Martín, F., *El Gabinete de Comunicación: Periodismo empresarial*, ASECOM, Ávila 1988

MARTÍN Martín, F., *Comunicación Empresarial e Institucional*, Edit. Universitas-APM, Madrid 2006

MARTÍN Martín, F., *Comunicación en Empresas e Instituciones. De la consultora a la dirección de comunicación*, Ed. Universidad de Salamanca, Salamanca 1997

MASUDA, Yonegi, *La sociedad informatizada como sociedad post-industrial*. Fundesco Tecnos, Madrid 1984

MATTELART, Armand y Michèle, *Historia de las teorías de la comunicación*, Paidós, Barcelona 1997

MEYER, Philip, *Periodismo de Precisión*, Bosch, Barcelona 1993

MITROFF, Ian I., PEARSON, Christine M. y HARRINGTON, L. K., *The essential guide to managing corporate crises*, Oxford University Press, New York 1996

NEBOT, J. Enrique (1992), "El director de Comunicación: razones para una utopía" en J. Benavides, *El Director de Comunicación*, Edipo S.A., Madrid 1993

NEWMAN, Bruce, *The Marketing of the President. Political Marketing as Campaign Strategy*, SAGE Publications, Londres 1994

OBSERVATORIO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA E IMAGEN CORPORATIVA, *Marca interna y mandos intermedios. Claves para la Comunicación Interna como estrategia empresarial. IV Estudio de la Comunicación Interna en las empresas españolas*, 2005

PEREZ Herrero, A., SMITH, S., *Crisis Communications Management on the Web: How Internet-Based Technologies are changing the Way Public Relations Professional Handle Business Crises*, Journal of Contingencies and Crisis Management, nº 16 (Sept. 2008)

PETERS, Tom, *El meollo del Branding*, Nowtilus, 2002

PINILLOS, José Luis, *El corazón del laberinto*, Espasa Calpe, 1998

PIÑUEL Raigada, José Luis, *Teoría de la Comunicación y Gestión de las Organizaciones*, Síntesis, Madrid 1997

PLENEL, Edwy, *Procès*, Ed. Stock, Paris 2005

POZO Lite, Marisa del, *Cultura Empresarial y comunicación interna. Su influencia en la gestión estratégica*, Edit. Fragua, Madrid 1997

REGOUBY, Christian, *La comunicación global. Cómo contruir la imagen de una empresa*, Edicions Gestió 2000, Barcelona 1989

REYES, M, (2000) "El corporate en España: claves y tendencias", en VILLAFANE, J. (Coord.), *El Estado de la Publicidad y el Corporate en España*, Pirámide Madrid 2000

ROBERTS, Kevin, *Lovemarks: El futuro más allá de las marcas*, Saatchi & Saatchi, Barcelona 2004

RODRÍGUEZ de San Miguel, H.A, "Hacia una definición de la comunicación organizacional", en LOSADA Diaz, José Carlos, *Gestión de la Comunicación en las organizaciones*, Ariel Comunicación, Barcelona 2004

ROGERS, Everett M.; AGARWALA-ROGERS, R, *La comunicación en las Organizaciones*, McGraw-Hill, Méjico 1980

SÁNCHEZ Calero, Luisa, "La comunicación en organizaciones e instituciones en tiempos de crisis" en VVAA, *El periodismo de fuente*, Universidad Pontificia de Salamanca, Salamanca 2003

SOLANO Fleta, L., *Fundamentos de las Relaciones Públicas*, Síntesis, 1996

TAYLOR, S.J.; BOGDAN, R., *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: la búsqueda de significados*, Paidós, 1987

TIMOTEO, Jesús. (Ed.), *Los Intangibles en el valor de las empresas*, Diaz de Santos, 2015

TIMOTEO, Jesús, *Gestión del Poder Diluido: la construcción de la sociedad mediática 1989-2004*, Pearson, Madrid 2005

TIMOTEO, Jesús, *Manejo de la Comunicación Organizacional. Espacios, herramientas y tendencias en gestión de negocios*, Diaz de Santos, 2012

TOFFLER, Alvin, *La tercera ola*, Plaza y Janés, 1982

TORRENTS Fernández, Raimod, *Eventos de empresa. El poder de la comunicación en vivo*, Deusto, Barcelona 2005

VAN RIEL, Cees, *Comunicación corporativa*, Prentice Hall, Madrid 1997

VENTURA, Jordi, "Comunicación Corporativa", en AAVV, *Dirección de Comunicación empresarial e institucional*, Gestió 2000, Barcelona 2001

VILLAFANE, Justo (2000), "El estado del corporate en 1999", en Villafañe, J. (Coord.). *El estado de la publicidad y el corporate en España*, Pirámide, Madrid 2000

VILLAFANE, Justo, *Imagen positiva: gestión estratégica de la imagen de las empresas*, Pirámide, Madrid 2002

VILLAFANE, Justo, *La buena reputación: claves del valor intangible de las empresas*, Pirámide, Madrid 2004

VILLAGRA García, Nuria, *La Comunicación de la Responsabilidad Social Corporativa*, Memoria Académica Curso 2004- 2005, Universidad Pontificia de Comillas, Madrid 2005

VIÑUALES, Victor en "Fundación Ecología y Desarrollo: Anuario RSC 2006", Fundación Ecología y Desarrollo, Zaragoza 2006

WILCOX, D., AULT, P., AGEE, W., CAMERON, G., *Relaciones públicas. Estrategias y tácticas.*, Pearson Educación, Madrid 2001